

**UNIVERSIDAD DE COSTA RICA**

**SISTEMA DE ESTUDIOS DE POSGRADO**

**PLAN DE MERCADEO PARA LA COMERCIALIZACIÓN DE LA SERIE  
TRICROS AM PM A NIVEL NACIONAL.**

**Trabajo final de graduación sometido a la consideración de la Comisión del  
Programa de Estudios de Posgrado en Administración y Dirección de  
Empresas para optar al grado y título de Maestría Profesional en  
Administración y Dirección de Empresas con Énfasis en Mercadeo y Ventas**

**CARLOS CHACÓN BOLAÑOS**  
**A31364**

Ciudad Universitaria Rodrigo Facio, Costa Rica

2014

## **Dedicatoria**

A Dios, y a mis padres, Lidiette Bolaños Ramírez y Carlos Chacón Ramírez por su apoyo incondicional.

## Agradecimientos

Este proyecto es una realidad gracias al aporte y colaboración de José Pablo Sánchez Fallas y Sergio Sánchez Fallas y a la guía de los profesores Manuel Enrique Rovira Ugalde y Roque Rodríguez Chacón

“Este trabajo final de investigación aplicada fue aceptado por la Comisión del Programa de Estudios de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas de la Universidad de Costa Rica, como requisito parcial para optar al grado y título de Maestría Profesional en Mercadeo y Ventas”

---

MBA. Roque Rodríguez Chacón  
Profesora Guía

---

MBA. Manuel Enrique Rovira Ugalde  
Profesor Lector

---

MBA. Enrique Wong Ching  
Lector

---

Dr. Aníbal Barquero Chacón  
Director Programa de Posgrado en Administración y Dirección  
de Empresas

---

Carlos Chacón Bolaños  
Estudiante

## Contenido

Dedicatoria .....	ii
Agradecimientos.....	iii
Resumen .....	viii
Lista de cuadros .....	ix
Lista de gráficos .....	x
Lista de Ilustraciones.....	xi
Introducción.....	1
Justificación.....	3
Alcances y Limitaciones .....	4
Objetivos .....	6
CAPÍTULO I: DESCRIPCIÓN DE LA INDUSTRIA EVENTOS DE TRIATLÓN EN COSTA RICA, ASÍ COMO LAS PERSPECTIVAS TEÓRICAS REFERENTES AL PLAN DE MERCADEO .....	7
1.1    Concepto de triatlón .....	9
1.1.1    Natación.....	10
1.1.2    Ciclismo .....	11
1.1.3    Atletismo .....	12
1.1.4    Zona de transición .....	13
1.1.5    Categorías por grupos de edad .....	14
1.1.6    Distancias oficiales .....	15
1.2    Organización de eventos deportivos .....	16
1.2.1    Logística.....	16
1.3    Industria del triatlón.....	17
1.3.1    Tendencias de la industria del deporte a nivel internacional.....	17
1.3.2    Industria del triatlón en Costa Rica .....	20
1.4    Aspectos conceptuales .....	21
1.4.1    Mercadeo .....	22
1.4.2    Plan estratégico .....	22
1.4.3    Definición de plan de mercadeo.....	23
1.4.4    Servicios .....	25
1.4.5    FODA.....	26

1.4.6	Investigación de mercados .....	27
1.4.7	Competencia.....	29
CAPÍTULO II. DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN DE UNLIMITED PRODUCTIONS C.R. SA.....		30
2.1.	Aspectos Generales de Unlimited Productions S.A.....	32
2.1.1.	Reseña histórica .....	32
2.1.1.	Misión y visión.....	34
2.1.1.1.	Misión .....	34
2.1.1.2.	Visión.....	34
2.1.2.	Estructura organizacional.....	35
2.1.3.	Descripción de los servicios y productos de la empresa.....	38
2.1.3.1.	Serie Triatlón .....	38
2.1.3.2.	Serie Tricross .....	40
2.1.3.3.	Moon Run Monteverde .....	41
2.1.3.4.	Servicio logística en eventos privados.....	42
2.1.4.	Proveedores.....	43
2.1.5.	Descripción del proceso de venta .....	44
2.2.	Mercadeo y ventas .....	46
2.2.1.	Percepción de Unlimited Productions .....	46
2.2.2.	Percepción de la necesidad, motivación y beneficios de los consumidores según la empresa .....	47
2.2.3.	Perfil del consumidor .....	48
2.2.4.	Mercado meta .....	48
2.2.5.	Estrategia actual de la mezcla de mercadeo .....	49
2.3.	Entorno competitivo.....	49
2.4.	Situación Financiera Actual.....	52
CAPÍTULO III: ANÁLISIS DE LA ESTRATEGIA Y GESTIÓN DE MERCADEO DE LA EMPRESA .....		54
3.1.	Investigación de Campo .....	55
3.1.1.	Objetivos .....	55
3.1.2.	Metodología de la Investigación.....	56

3.2. Resultados de la Investigación.....	59
3.3. Análisis de la mezcla de mercadeo.....	67
3.4. FODA .....	81
CAPÍTULO IV: ESTRATEGIA DE MERCADEO PARA LA TRICROSS AM PM DE LA EMPRESA UNLIMITED PRODUCTIONS.....	85
4.1. Justificación propuesta .....	86
4.2. Objetivos de la propuesta Tricross AM PM .....	88
4.3. Mezcla de <i>marketing</i> para la propuesta.....	88
4.3.1. Productos de servicio.....	89
4.3.2. Lugar y tiempo .....	93
4.3.3. Precio.....	97
4.3.4. Promoción y educación.....	101
4.3.5. Proceso, productividad y calidad, personal.....	105
4.4. Plan de implementación, fundamentación económica.....	109
4.5. Conclusiones .....	112
Bibliografía .....	114
Anexos .....	117
Anexo 2 Proveedores .....	119
Anexo 3.1 Encuesta realizada para la investigación.....	121
Anexo 3.2 Comparativo de observación .....	126

## Resumen

El análisis y la investigación expuesta en este documento, sienta las bases para mercadear los eventos de Tricross realizados por la empresa Unlimited Productions S.A., los cuales son conocidos como Serie Tricross AM PM, el cual consisten en de cuatro fechas repartidas durante el año y que se realizan en diferentes locaciones a lo largo del territorio nacional; de manera que se genere mayor interés por parte del deportistas de varias disciplinas en participar en la esta serie.

El documento permite dimensionar el tamaño de la industria de los eventos deportivos, específicamente del atletismo, ciclismo y natación. Se describen elementos claves del desarrollo logístico de un triatlón, así como reglamentos, y conceptos de interés para la comprensión del lector. Además se hace referencia la situación del triatlón a nivel internacional, y cómo influye en el crecimiento de participación a nivel nacional. Por otro lado se menciona el proceso de contacto entre el cliente y la empresa, y se describe el servicio que se ofrece al cliente final.

Una vez que se conocen los conceptos básicos y el entornos de los negocios se procede a la descripción de la empresa Unlimited Productions S.A., su estrategia actual, comercialización de los eventos y el entendimiento del entorno competitivo para los la Serie Tricross AM PM, lo cual sienta las bases para la correlación por medio de una investigación de mercado, con la realidad del consumidor actual y potencial de Unlimited.

En el capítulo tres, por medio de la investigación aplicada se identifican las necesidades actuales de los atletas, se corrobora el perfil del consumidor actual y ratifica al mercado meta que se encuentra dirigido en la actualidad la Serie Tricross AM PM, lo que permite un análisis de la estrategia actual y se determinan los aspectos relevantes para una propuesta.

En el último capítulo se presenta la propuesta de mercadeo para la comercialización de la Serie Tricross AM PM, la cual está sustentada en los objetivos de mercadeo y mercado meta que se obtuvieron gracias a la información generada por la investigación de mercado y el análisis en conjunto con la empresa Unlimited Production S.A.



## **Lista de cuadros**

Cuadro 1.1 Distancias oficiales	10
Cuadro1.2: Ingreso promedio por rangos	14
Cuadro 3.1 Cálculo del mercado	61
Cuadro 4.1. Fechas Tricross 2013	91
Cuadro 4.2. Propuesta Fechas Serie Deportiva AM PM 2014	93
Cuadro 4.3. Precios productos Serie Deportiva 2014	96
Cuadro 4.5 Equipos y Gimnasios.	103
Cuadro 4.6. Proyección de ingresos y costos 2014.	107

## Lista de gráficos

Gráfico 1 Edad de los consumidores	56
Gráfico 2 Rango de ingreso de los consumidores	52
Gráfico 3 Grado de escolaridad	52
Gráfico 4 Estado Civil	58
Gráfico 5 Participación de eventos organizado por las empresas	60
Gráfico 6 ¿Qué los motiva a realizar eventos deportivos?	63
Gráfico 7 Rubro de más peso por el monto de la inscripción	63
Gráfico 8 Eventos en los que ha participado	65
Gráfico 9 Cantidad de eventos realizados en el último año	65
Gráfico 10 Lugares de preferencia para realizar eventos deportivos	67
Gráfico 11 Monto de inscripción por evento al que asiste	68
Gráfico 12 ¿Con quién asiste a los eventos?	69
Gráfico 13 Gastos promedios	69
Gráfico 14 Como se entera de la programación	70
Gráfico 15 ¿Por cuál medio le gustaría recibir información?	71
Gráfico 16 Forma de pago	72
Gráfico 17 Evaluación general del personal de los eventos	73

## Lista de Ilustraciones

Ilustración 1.1 Serie Tricross AM PM	10
Ilustración 1.2 Natación Tricross Conchal	11
Ilustración 1.3 Ciclismo Tricross Conchal	12
Ilustración 1.4 Carrera Tricross. Conchal	13
Ilustración 1.5 Copa Tricross	21
Ilustración 2.1 Estructura organizacional	30
Ilustración 2.2 Patrocinadores Serie Triatlón BMW	34
Ilustración 2.3 Serie Tricross	35
Ilustración 2.4. Moon Run	36
Ilustración 2.5. Juegos Centroamericanos	38
Ilustración 2.6. Triatlón Tamarindo Newton	45
Ilustración 2.7. Multireto	47
Ilustración 4.1. Propuesta red UP social	100

## Introducción

El deporte, a lo largo de la historia siempre ha cautivado a grandes multitudes, lo que lo convierte sin lugar a duda en una fuente de entretenimiento para el ser humano. Desde los deportes colectivos como el fútbol, el basquetbol, y el voleibol hasta los individuales como la natación, el atletismo o el ciclismo, reúnen multitudes que admiran las distintas disciplinas, y han servido de inspiración para que muchos profesionales y amateur sigan este estilo de vida.

Dentro de los deportes individuales existe una disciplina que nace de la combinación de tres disciplinas en específico, natación, atletismo y ciclismo, a esta se le llama triatlón. Este, pone a prueba al atleta en el plano físico y psicológico, ya que se considera uno de los deportes más duros a nivel internacional, cualquiera que sea la categoría o distancia de recorrido.

A nivel nacional el triatlón se ha venido desarrollando desde hace ya varias décadas y han surgido atletas importantes como Franklin Chavarría, Alía Cardinale, Roger Rodríguez y por supuesto Leonardo Chacón, triatleta muy reconocido por su esfuerzo y dedicación a este deporte nacional e internacionalmente.

El triatlón como actividad lucrativa se encuentra dando sus primeros pasos a nivel nacional. Siguiendo el ejemplo de países como Estados Unidos, donde ya presentan negocios bien establecidos y sustentables, con series de reconocimiento internacional y un mercado dispuesto y capaz de pagar altas cifras por la inscripción a alguno de estos eventos.

Unlimited Productions Costa Rica SA, es la empresa que organiza la Serie Triatlón Costa Rica y que ha producido los Triatlones más importantes de la región centroamericana en últimos años. Entre estos el Revolution 3 Costa Rica Triathlon (Rev3) y los el triatlón de los Juegos Centroamericanos San José 2013.

Con su trabajo ha llegado a generar interés de parte por alguna de las empresas más reconocidas a nivel mundial de organización de triatlones, como lo son “IRONMAN” por medio de “MIAMI TRI EVENTS” y “GREEN CUP SERIES” con los cuales se mantiene una alianza comercial, esto a raíz de la salida de “Rev3

El triatlón de montaña es una de las nuevas modalidades que se pretende implementar a nivel nacional basados en 2 razones fundamentales. La primera es que según los datos con los que cuenta Unlimited, existe una gran cantidad de ciclistas de montaña, inclusive muchos más que los ciclistas de ruta. Aunque esto no signifique que practiquen las tres disciplinas, es un excelente comienzo ya que la bicicleta es el implemento que representa un mayor costo de lo que un triatleta debe afrontar. La segunda razón es que Costa Rica es un país reconocido por nacionales y extranjeros por sus bellezas naturales. El ciclismo de montaña y el atletismo de campo traviesa son de las principales actividades en las cuales los deportistas recorren senderos y trillos de los principales puntos lugares turísticos para practicar el deporte.

## Justificación

En la actualidad e inclusive con el auge que se ha tenido la actividad deportiva a nivel nacional, los eventos de la serie Tricross AMPM no han contado con la participación mínima requerida para que sean eventos rentables para la organización.

Es común que en otros eventos de triatlón organizados por Unlimited Productions, como por ejemplo la serie BMW, la asistencia ronde entre los 500 y los 600 asistentes máximo, esto según las estadísticas de participación por evento que lleva la organización. Con lo cual las inscripciones pueden costear los costos meramente de la organización del evento y junto con los patrocinios, los costos fijos y en ocasiones obtener rentabilidad.

El desarrollo de este proyecto pretende aportar un plan de mercadeo a la empresa que ayude a aumentar la participación de atletas y triatletas en un ambiente diferente al que se desarrolla esta disciplina normalmente ya que el triatlón cross es una modalidad en donde el ciclismo y el atletismo se llevan a cabo en montaña y campo traviesa.

Por medio de una investigación interna y externa, que incluye representa realizar encuestas, entrevistas, y observación, se intentará determinar cuáles factores influyen en la decisión de participar o no en alguno de estos eventos, que motiva a los atletas en general a competir, y sobre todo como hacer de la Serie Tricoss AM PM uno de los eventos más exitosos a nivel nacional, resaltando los atributos que ofrece la organización a este tipo de eventos.

## Alcances y Limitaciones

### Alcances

El alcance del proyecto es la realización de un plan de mercadeo que le permita potenciar la comercialización de la Serie Tricross AMPM a nivel nacional.

Para realizar este proyecto, se decidió definir el alcance de la propuesta a los eventos de triatlón realizados a nivel nacional y, a los atletas que participan en series nacionales. Por lo tanto, el análisis no contemplará el mercado de triatletas a nivel internacional.

Se espera que la propuesta estratégica sea una herramienta de análisis valiosa para la empresa, de manera que le facilite el participar exitosamente en un entorno económico complejo y dinámico, con un producto intangible con amplia demanda a nivel nacional y donde existe una competencia latente.

El proyecto incluye el análisis, estudio, y evaluación del mercado, la competencia, clientes actuales, potenciales y el diagnóstico de la empresa para evaluar las oportunidades y valorar las posibles ventajas competitivas que tiene o pueden llegar a desarrollar en función de sus fortalezas.

El alcance del plan conlleva únicamente la realización y no la ejecución del mismo. Esta quedará a criterio de los representantes de la empresa Unlimited Productions C.R.

## **Limitaciones**

El tiempo para realizar el estudio, según el cronograma de actividades es de aproximadamente seis meses, lo que restringe y limita el desarrollar más ampliamente una investigación en el mercado del atletismo, ciclismo y natación respectivamente.

Se limita el rango del estudio a las personas y eventos que se realicen en el territorio nacional. Aunque exista un mercado potencial a nivel internacional, se dificulta contactarlos para la realización de una investigación a profundidad

La información se presentará de acuerdo a las políticas de confidencialidad y regulaciones internas de Unlimited Productions S.A, lo que puede limitar el acceso a información valiosa para la realización del proyecto.

Al no existir casi ninguna información de carácter secundario que complemente la investigación, se procederá a presentar una propuesta que se fundamentará principalmente en la investigación de campo que se llevará a cabo y será de uso exclusivo para la Serie Tricross AMPM 2013.



## Objetivos

### Objetivo General

- Elaborar un plan de mercadeo mediante un análisis de situación interno y externo que permita el desarrollo de manera rentable y sostenible la marca y los eventos Tricross AMPM nacional durante los próximos 3 años.

### Objetivos Específicos.

- Contextualizar la industria del triatlón con el fin de llevar a cabo la propuesta del plan de mercadeo.
- Describir la situación de la empresa UNLIMITED PRODUCTIONS, su estrategia de negocios y las principales características del entorno que se desarrollan dentro del mercado de eventos deportivos en Costa Rica.
- Analizar la gestión de mercadeo actual de la empresa UNLIMITED en cuanto al desarrollo de los eventos Tricross AMPM , así como su mercado potencial y su competencia a través de una investigación que permita determinar la mezcla de mercadeo más apropiada.
- Desarrollar un plan de mercadeo para la serie de triatlones Tricross AMPM que sea aplicable acorde a la realidad de la empresa.
- Presentar las conclusiones y recomendaciones derivadas del resultado de la investigación.

**CAPÍTULO I: DESCRIPCIÓN DE LA INDUSTRIA EVENTOS DE  
TRIATLÓN EN COSTA RICA, ASÍ COMO LAS PERSPECTIVAS  
TEÓRICAS REFERENTES AL PLAN DE MERCADEO**

Este es el capítulo introductorio al proyecto, donde se presenta una propuesta de un plan de mercadeo para la empresa Unlimited Productions para su serie de eventos Tricross AM PM, los cuales se están desarrollando en cuatro locaciones específicas a nivel nacional, Reserva Conchal, Monteverde, Punta Leona y finaliza en el Arenal.

En el primer apartado, se exponen conceptos relacionados con el funcionamiento de la empresa y los eventos. Se pretende que el lector entienda aspectos relacionados con el triatlón y sus componentes como deporte individual multidisciplinario, ya que se compone de natación, ciclismo y atletismo. Al ser un evento Tricross se diferencia de un triatlón de ruta, y como todo evento, por parte de la empresa debe de cumplir requisitos, los cuales están dados por la Federación Unida de Triatlón o FEUTRI, es la encargada de dar aval a los triatlones que se realicen a nivel nacional.

Seguidamente, se exponen aspectos relacionados con la industria del triatlón a nivel internacional y nacional, donde se repasan datos como el perfil de los triatlonistas, en este caso los consumidores, y aspectos económicos que engloba este tipo de negocio.

En el segundo apartado, se presentan términos teóricos sobre mercadeo, con lo cual se busca proporcionar una base de conocimiento al lector para un mejor nivel de entendimiento de la propuesta final.

## 1.1 Concepto de triatlón

El entendimiento del concepto de triatlón es básico para el lector. En el desarrollo de este trabajo, se explicarán los conceptos de las disciplinas que componen el triatlón como lo son natación, atletismo y ciclismo, además de cuáles son las variantes reglamentarias técnicas según el tipo de evento y el tipo de triatlón.

Los eventos pueden ser avalados o no por la FEUTRI, según Pablo Sánchez director de operaciones de Unlimited, esto hace que las reglas puedan variar según decida la organización.

El Triatlón es un deporte individual, compuesto por tres pruebas de distinta naturaleza: natación, ciclismo y atletismo. Estas tres pruebas se realizan en varias distancias y pueden ser realizadas en calle o en montaña como la Serie Tricross AM PM.



Ilustración 1.1 Serie Tricross AM PM. Fuente Unlimited

### 1.1.1 Natación

La natación es un deporte individual basado en el dominio del medio acuático, y en el que la técnica de desplazamiento resulta fundamental, al nadar se desarrollan todas las cualidades físicas y se ejercita todo el cuerpo, por lo se trata de un ejercicio muy completo. (Gispert, 2001)

La natación se basa en tres principios fundamentales, la flotación, la propulsión y la respiración. La flotación parte de que el cuerpo flota en el agua, la cabeza es más liviana que los pies por lo que estos deben ayudar a lograr una mejor flotación. La propulsión es el siguiente paso, para esto se utilizan los brazos y las piernas, los cuales en coordinación y utilizando una buena técnica logran la tracción en el agua. Por último, la respiración, la cual también debe estar coordinada de acuerdo a la técnica utilizada. Se respira por la boca y por la nariz, para lo cual la posición de la cabeza es fundamental, se trata de inspirar encima del agua y espirar debajo.

En un triatlón, la disciplina de la natación va primero, antes del ciclismo y del atletismo.



Ilustración 1.2 Natación Tricross Conchal. Fuente Unlimited

### 1.1.2 Ciclismo

Continuando con el orden de consecución de un triatlón, la segunda disciplina es el ciclismo, este es un deporte en donde el triatleta utiliza una bicicleta para desplazarse y cumplir con la distancia reglamentaria según la categoría donde esté inscrito.

Según Algarra, existen varias modalidades de ciclismo, entre los que destaca, ciclismo de ruta, ciclismo de pista y ciclismo de montaña. El de ruta es la modalidad más ampliamente practicada a nivel competitivo, así como es la que ha logrado en el mundo una mayor popularidad, gracias al soporte y atención que le prestan los medios de comunicación (1996).

El ciclismo de pista agrupa varias pruebas de gran rigor, y se dice que es necesario que cualquier ciclista en formación experimente esta forma, la cual se



puede practicar tanto en pistas en exteriores o interiores.

El ciclismo de montaña se practica en su mayoría en terrenos mixtos, urbanizada y natural, con mayor predominancia en la parte del trazado de campo, montañas, playas, etc. Para el formato Tricross, esta es la modalidad en la que se realiza esta parte del triatlón.

Ilustración 1.3. Ciclismo Tricross Conchal.  
Fuente Unlimited

### 1.1.3 Atletismo

El atletismo es una disciplina individual o grupal que abarca un gran número de pruebas. Las principales disciplinas del atletismo pueden resumirse en las siguientes categorías: carreras, marcha, lanzamientos y saltos.

Las carreras, específicamente, son la tercera prueba en los triatlones, y la distancia que se corra va a depender de la categoría en la cual se esté inscrito .

Este deporte tiene la cualidad de desarrollar la capacidad deportiva del ser humano al máximo porque involucra tanto fuerza y capacidad como habilidad física y mental, es una lucha interna contra sí mismo en primera instancia.

En muchas ocasiones, una modalidad del triatlón es el duatlón, que se compone por atletismo, ciclismo y atletismo, esto a falta de la natación en el evento por diferentes motivos. (Sánchez, 2013)



Para el caso de la copa Tricross AM PM, se corre una modalidad llamada cros, la cual consiste en carreras de fondo a través de campo, o circuitos de tierra, o hierba, normalmente en montaña o senderos en el campo.

Ilustración 1.4. Carrera Tricross. Conchal.  
Fuente Unlimited

#### 1.1.4 Zona de transición

Otro concepto es el de zona de transición. Aquí es donde el triatleta realiza los cambios de los implementos deportivos según la disciplina que vaya a ejecutar. Es donde se deja la bicicleta, los tenis, hidratación, hasta comida, dependiendo de las reglas del evento. Existen diferentes técnicas para acomodar sus implementos en la zona de transición, y así disminuir los tiempos.

Según el apartado VII del reglamento de competencia establecido por la Federación Unida de Triatlón, de ahora en adelante conocida como FEUTRI, estas son las reglas generales para el área o zona de transición para eventos oficiales y avalados por esta Federación

#### REGLAS GENERALES.

- a) Todo competidor deberá tener su casco abrochado y colocado firmemente desde el momento en que toman su bicicleta del *rack* al inicio del ciclismo hasta el momento en que dejan su bicicleta en el *rack*, al final de la etapa de ciclismo.
- b) Los competidores podrán utilizar solamente el *rack* designando para su bicicleta y deberán colocarla por sí mismos en su lugar correspondiente.
- c) Los competidores no podrán impedir el paso o avance de otros competidores en el área de transición.
- d) Los competidores no podrán interferir, remover, alterar el equipo de otro competidor dentro del área de transición.
- e) Los competidores deberán montar y desmontar su bicicleta en la línea designada para ese propósito.



- f) El competidor no podrá montar su bicicleta dentro del área de transición.
- g) Está prohibido desnudarse o algún tipo de exposición que sea considerada indecente. (FEUTRI)

### 1.1.5 Categorías por grupos de edad

Los triatlones se dividen en categorías, por grupos de edad. Esta categorización va de la mano de las distancias oficiales, que son sprint, olímpico, larga distancia, medio Iron Man, e Iron Man completo. Por ejemplo, categoría Sprint de 18 a 23 años. Esto simplifica a la organización asuntos con respecto a la inscripción y medición de tiempos (Sánchez, 2013).

La FEUTRI también establece en su reglamento, apartado VII, las categorías por edad en la que los triatletas pueden competir.

Categorías por edad: Las categorías por edad serán las siguientes (al 31 de diciembre del año de competencia):

- |                  |                  |                  |
|------------------|------------------|------------------|
| a) 20 – 24 años. | g) 50 – 54 años. | m) 80 – 84 años. |
| b) 25 – 29 años. | h) 55 – 59 años. | n) 85 – 89 años. |
| c) 30 – 34 años. | i) 60 – 64 años. | o) 90 – 94 años. |
| d) 35 – 39 años. | j) 65 – 69 años. | p) 95 – 99 años. |
| e) 40 – 44 años. | k) 70 – 74 años. |                  |
| f) 45 – 49 años. | l) 75 – 79 años. |                  |

- Categoría U23 (Sub 23): (Distancia Olímpica – con *drafting*):

Edad al 31 de diciembre del año de competencia.

Límite de edad inferior: si un atleta tiene 17 años y cumple 18 en el año de la competencia, es elegible para competir.

Límite de edad superior: si un atleta tiene 22 años y cumple 23 en el año de la competencia, es elegible para competir.

- Categoría Junior Sprint 16-19: (Distancia Sprint – con drafting):

Edad al 31 de diciembre del año de competencia.

Límite de edad inferior: si un atleta tiene 15 años y cumple 16 en el año de la competencia, es elegible para competir. (FEUTRI, 2005)

### 1.1.6 Distancias oficiales

Dentro de las distancias que se recorren en un triatlón existen las distancias oficiales y las no oficiales. Para Costa Rica, en combinación con la clasificación por edades las distancias oficiales de competencia son:

<b>Triatlón</b>	<b>Natación</b>	<b>Ciclismo</b>	<b>Carrera</b>
Sprint	0,75 km	20 km	5 km
Triatlón	1,5 km	40 km	10 km
Largo	2-4 km	50-180 km	14-42 km
<b>Duatlón</b>	<b>Carrera</b>	<b>Ciclismo</b>	<b>Carrera</b>
Internacional	10 km	40 km	5 km
Largo	10 km	60 km	10 km
<b>Acuatlón</b>	<b>Carrera</b>	<b>Natación</b>	<b>Carrera</b>
Internacional	2,5 km	1 km	2,5 km
Largo	5 km	2 km	5 km

Cuadro 1.1. Distancias oficiales Elaboración propia. Fuente: FEUTRI.

## **1.2 Organización de eventos deportivos**

Al tratarse de una empresa que organiza eventos es importante la enumeración y descripción de requisitos que las compañías organizadoras de triatlones específicamente deben cumplir a nivel nacional.

### **1.2.1 Logística**

Según la FEUTRI, para que un evento tenga carácter de oficial, se deben de cumplir los siguientes requisitos.

- Determinar la locación y calendarizarlo en el calendario oficial a principios de año del evento.
- Tramitar con las autoridades correspondientes, municipalidad, policía de tránsito, fuerza pública, cruz roja, INS, los permisos correspondientes para la realización del evento.
- Realizar las negociaciones pertinentes con proveedores de distintos servicios como tiempos de medición, hidratación, medallas, además con los patrocinadores del evento.
- Hacer la convocatoria a los triatletas inscritos en la FEUTRI, que ya se encuentran cubiertas con las pólizas respectivas.
- Establecer las distancias en el mapa que será entregado en el congresillo correspondiente anterior al día del evento, para informar a los triatletas.
- Entregar los paquetes con la información respectiva y el chip de medición de tiempos.

- El día del evento contar con jueces federados que velen por el bienestar de los triatletas.

(Sánchez, 2013)

Según Jackson, el éxito de los eventos deportivos no es casual, su organización requiere una gran planeación, prestando atención tanto de los detalles más pequeños como las grandes consideraciones como por ejemplo el transporte y alojamiento tanto de competidores y como del personal (2005).

La organización de evento de triatlón no es una tarea sencilla, ya que implica organizar tres eventos a la vez. Aspectos como la selección de la locación puede representar el éxito o fracaso, a nivel de consumidor y de costos de producción.

### **1.3 Industria del triatlón**

En este apartado, se destacan algunos datos de interés sobre el negocio que representan la realización de eventos a nivel internacional y como a nivel nacional según información recolectada por la empresa Unlimited.

#### **1.3.1 Tendencias de la industria del deporte a nivel internacional.**

Según la asociación de deportistas de los EEUU “Sporting Goods Manufacturing Association (SGMA)”, encierra a la industria deportiva en los EEUU, (fundado en 1906), representando a más de 1,000 productores, distribuidores y mercadeólogos, incluyendo también a 3,000 negocios locales y a más de 375,000 personas, el SGMA genera más de \$60 billones de ganancias en los EEUU y hasta \$15 billones internacionalmente. (Sánchez S. , 2013)

Se presenta el siguiente informe basado en las encuestas realizadas, que tenían el objetivo de analizar cuántas personas practicaban algún deporte y qué tan a menudo. El SGMA divide al mercado como “Atleta casual” o “Atleta activo”, comentó que los “activos” son aquellos que participan en 2 o más eventos al año, mientras que el “casual” lo realiza una vez al año.

Según el último estudio realizado por SGMA, en mayo del 2010, concluye que por lo menos 1, 208,000 de triatletas estadounidenses realizaron al menos 1 triatlón de ruta al año; esto representa un crecimiento del 11.1% desde el 2008 y hasta un 51.4% desde el 2007. Adicionalmente, se reporta que 666,000 triatletas estadounidenses en el 2009 realizaron por lo menos 1 triatlón de montaña (mtb y Trailrunning), esto representa un aumento del 10.6 % desde el 2008 y hasta un 37.9% desde el 2007. De acuerdo con el estudio hay 694,000 triatletas activos que practican triatlón de ruta en el EEUU y 413,000 triatletas activos que practican triatlón de montaña. Los cuales realizan de 2 a más triatlones al año.

También se destaca que al comparar el triatlón con otras actividades deportivas individuales, el triatlón claramente se destaca en crecimiento y afición. Se estima que entre 150,000 y 250,000 personas en los EEUU participarán por primera vez en un evento multideportivo, esto incluye triatlones, duatlones y acuatlones.

A continuación, unas estadísticas demográficas del triatlón publicado por “USA Triathlon” actual federación de EEUU. (Triathlon@USAT , 2013)

<b>\$0 - \$99,000</b>	<b>43.4%</b>
<b>\$100 - \$149,999</b>	<b>23.4%</b>
<b>\$150 - \$199,999</b>	<b>12.1%</b>
<b>\$200 - \$299,999</b>	<b>8.4%</b>
<b>Más de \$300,000</b>	<b>5.5%</b>

Cuadro1.2: Ingreso promedio por rangos \*Promedio del ingreso por competidor = \$126,000.00. Fuente Unlimited

Según Sánchez S. (2013) se puede definir el perfil del triatleta extranjero con las siguientes características.

- El 62% es hombre y el 38% son mujeres.
- En su mayoría están entre los 30 – 40 años.
- El 86% tiene título universitario.
- Un alto porcentaje son ejecutivos nivel 3.
- Activos en sus comunidades.
- Buscan aclimatarse días antes del evento para la competencia.
- Altamente tecnológicos.
- Les gusta viajar en busca de actividades de aventura.
- Viajan en familia y con amigos.
- Conscientes del ambiente y la salud.

### **1.3.2 Industria del triatlón en Costa Rica**

Dentro de las principales características del mercado de Triatlonistas que compiten en Costa Rica, se cuenta con una base de datos de hasta 2000 personas relacionadas con este que tienen el siguiente perfil:

- Conscientes de su salud y de su alimentación.
- Viajan acompañados de sus familiares y amigos.
- Poseen título universitario.
- 75% masculino y 62% entre 20-39 años y 58% son solteros.
- 38% con ingresos familiares entre 1 - 2 millones de colones y un 35% con más de 2 millones de colones.
- 78% planean realizar por lo menos 1 viaje al exterior para competir en un triatlón internacional.
- 80% tienen menos de 3 años de iniciar en el deporte.

Este perfil de consumidor son los que están dispuestos a pagar un valor promedio de \$50 por inscripción para participar en los distintos eventos que organiza Unlimited.

A nivel de negocio, las empresas pueden optar por invertir en ser patrocinador de alguna serie en específico, como lo es AM PA para la Serie Tricross,

A continuación estos son los puntos donde estarían presentes con el logo físico y digitalmente, los beneficios como patrocinador oficial valorado en 25 mil dólares por este nivel de participación son:

- Presencia destacada anual en la página web oficial [www.TRIATLONCOSTARICA.COM](http://www.TRIATLONCOSTARICA.COM).
- Presencia en todos los paquetes de competición con material publicitario dentro de estos.
- Presencia en el afiche digital.
- Presencia compartida destacada en el # de atletismo.
- Presencia destacada en el BACK PANEL para las conferencias de prensa, charlas técnicas y premiación.
- Presencia en la espalda de la camisa oficial.
- 10 Vallas\* para ser distribuidas en el área del evento. 6 Banderas del tipo “tear drop”.
- Presencia destacada en la estructura de la meta.
- Presencia destacada en el podio del evento. (Sánchez S. , 2013)

#### **1.4 Aspectos conceptuales**

El presente marco conceptual pretende ubicar al lector en los términos de mercadeo para facilitar el análisis de presente proyecto de graduación.

Los siguientes términos son parte de los componentes claves para el desarrollo de una estrategia de mercadeo, basados en el comportamiento del cliente y sus necesidades.



### **1.4.1 Mercadeo**

Según Kotler y Amstrong, el mercadeo se define como “el proceso social y administrativo por el que los grupos e individuos satisfacen sus necesidades al crear e intercambiar bienes y servicios” (2003). Esta es una definición básica para la propuesta del proyecto en Unlimited Poductions C.R.

De acuerdo con el autor, el concepto va más allá y se apoya en el concepto de necesidades humanas, las cuales se convierten en deseos, moldeados por la cultura y la sociedad en que se vida, en términos de objetos o servicios que satisfagan esa necesidad.

### **1.4.2 Plan estratégico**

Con lo referente a la estrategia de mercadeo, está compuesta de la mezcla de mercadeo, los mercados metas, la ventaja competitiva, así como el entorno interno y externo, los cuales van a ser parte de este estudio. Para el desarrollo del plan, es importante la definición de los objetivos, los cuales van a trazar el curso de la investigación.

La estrategia de mercadeo o *marketing*, según Kotler y Armstrong, se refiere a “la lógica del marketing con lo que la unidad de negocios espera alcanzar los objetivos”. (2003) En otras palabras, son acciones que se llevan a cabo para lograr un determinado objetivo relacionado con el *marketing*.

Según Cravens y Woodruff (1993), algunos de los lineamientos importantes a seguir por parte de los gerentes para una exitosa formulación, implementación y administración de una estrategia de mercadeo son:

- Ajustar la estrategia de mercadotecnia a la situación del mercado y a la etapa del ciclo de vida del producto.
- Análisis de las fuerzas competitivas para identificar las ventajas únicas para la empresa.
- Evaluación de las consecuencias estratégicas de las fuerzas ambientales.
- Incorporación de los efectos de las estrategias corporativas y de las unidades comerciales dentro de la estrategia de mercadotecnia.

Para plantear cualquier tipo de estrategia de mercado, es básico contar con datos reales y actualizados de fuentes primarias y secundarias para la toma de decisiones pertinentes al rumbo o el énfasis de la estrategia; por lo que una investigación de mercados se convierte en una de las herramientas más relevantes para la obtención de la información.

#### **1.4.3 Definición de plan de mercadeo**

Un plan de mercadeo consiste en identificar y analizar oportunidades de negocio, seleccionar mercado meta, plantear objetivos, elaborar estrategias, definir programas y controlar (Kotler & Keller, 2006).

Es básico el análisis de la mezcla de mercadeo que incluye cuatro elementos fundamentales: producto, plaza, precio y promoción. Sin embargo, a la hora de analizar servicios es necesario adicionar a la mezcla el entorno físico, el proceso, el personal y la productividad. El conjunto de estos elementos se va a denominar las 8P de servicios, según Lovelock, esta mezcla de mercadotecnia de servicios está compuesta por:

1. El producto es aquello que se va a comercializar.
2. La plaza va a mostrar dónde se debe ofrecer el producto.
3. El precio es el valor al cual los clientes adquirirán el producto.
4. La promoción es la forma en la cual la empresa se dará a conocer al público.
5. El entorno físico es básicamente la percepción de los consumidores, ya que los servicios no implican un producto tangible. Todo el servicio (los establecimientos, el personal, los medios de transporte de la empresa).
6. El proceso es la secuencia de pasos, incluyendo desde el momento en el que el cliente se entera del servicio y lo contacta, hasta el momento en que este provee una retroalimentación sobre la experiencia obtenida.
7. El personal es quien va a tener el contacto con los clientes, son quienes representan a la empresa.
8. La productividad repercute en la forma en que la empresa desarrolla su servicio de la forma más eficiente tanto en tiempos de respuesta como en optimización de costos. (2009)

#### **1.4.4 Servicios**

Servicio se define como “algo que puede venderse y comprarse, pero que no se puede dejarse caer sobre tu pie”. (Lovelock & Wirtz, Marketing de Servicios, 2009). El servicio por el que pagan los triatletas al participar incluye un paquete de competición y beneficios agregados como póliza de seguro, asistencia en ruta, salvavidas, prioridad en vías públicas durante el evento, seguridad, cronometraje. De ahí la importancia del concepto y, por lo tanto, el mercadeo del servicio para poder llegar al público meta.

Este mencionado mercadeo de servicios no es más que el valor que los triatletas perciben al materializar sus deseos y necesidades mediante una competencia o evento que les ofrece la vivencia de una experiencia para la cual han invertido tiempo y dinero. Según las 8p, lo que se ofrece es un producto que, en dado espacio y lugar, va desarrollarse en un entorno natural, bajo procesos estructurados por parte de la empresa y sus colaboradores; el cual es dado a conocer por medio de publicidad y tiene un costo para el cliente final.

La siguiente ilustración es uno de los afiches que se utilizan para llegar esta público tratando de alcanzar a este mercado nuevo de triatletas de montaña.



Ilustración 1.5. Copa Tricross. Fuente: Unlimited Productions

#### 1.4.5 FODA

En el FODA de la empresa y de los eventos, se pueden determinar factores importantes a incorporar en la estrategia a seguir por parte de Unlimited Productions C.R. para tener éxito en sus eventos, para esto el desarrollo del concepto de marca y el valor agregado que puedan aportar como empresa organizadora, se vuelve un punto vital, ya que es parte de lo que los participantes buscan en este tipo de eventos.

Se define como “La técnica FODA es un instrumento de planificación estratégica que permite diagnosticar las fortalezas y debilidades de una empresa así como las amenazas y oportunidades que se visualizan en el entorno de la misma.” (Josfré, 2000)

Esta herramienta tiene la ventaja que permite al investigador analizar de una forma sistemática las características principales de cualquier empresa, desde el punto de vista interno y externo. Para esta investigación, se pretende realizar un análisis FODA a cada una de las empresas de la competencia, aplicando cuadros comparativos con ítems específicos, que permitan mostrar los aspectos relevantes para el planteamiento de una estrategia acertada.

#### **1.4.6 Investigación de mercados**

Una de las herramientas que tienen los administradores para obtener información del entorno es la investigación de mercados, que según (Kinnear & Taylor, 2004) se define como: “El enfoque sistemático y objetivo para el desarrollo y el suministro de información para el proceso de toma de decisiones por la gerencia de marketing”.

Dentro de la investigación, se deben tomar en cuenta las variables externas e internas. Las primeras no pueden ser controladas por la organización, y pueden influir de manera significativa en la toma de decisiones. Mientras que las segundas son manipulables por la organización y se identifican como la mezcla de *marketing*: plaza, precio, producto y promoción. Estas variables se pueden combinar y se deben tomar en cuenta para la planeación de una estrategia de mercadeo.

Otro aspecto importante es el enfoque de la investigación, ya sea cuantitativo, cualitativo o mixto, ya que de esto van a depender las técnicas a seguir para la obtención de la información.

### **Enfoques en la investigación**

En toda investigación, es importante la definición del enfoque que esta va a seguir; entre los más comunes están:

- Enfoque cuantitativo: según Hernández, Fernández y Baptista (2010, p.4), este “Usa la recolección de datos para probar una hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías”.
- Enfoque cualitativo: “Utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de investigación” (Hernández et al, 2010, p.7).
- Enfoque mixto: En este enfoque “se combina al menos un componente cuantitativo y uno cualitativo en el mismo estudio o proyecto” (Hernández et al, 2010, p. 546).

Para efectos de esta investigación, se utilizará un enfoque mixto, ya que se deben obtener datos cuantitativos y cualitativos, estos se deben conseguir utilizando técnicas acordes al enfoque.

#### **1.4.7 Competencia**

Una de las variables de más importancia de conocimiento y análisis para la determinación de una estrategia de mercadeo es la competencia. Como menciona Kotler y Armstrong (2003, p. 121): “El mercadeólogo debe hacer algo más que simplemente adaptarse a las necesidades de los consumidores meta; también debe obtener una ventaja estratégica mediante el posicionamiento vigoroso en la mente de sus consumidores, en comparación de los competidores”. Para lograr esto, se deben utilizar herramientas de análisis para los competidores y así conocer sus características fuertes y débiles, por lo que para esta investigación se plantea el uso del análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) para el estudio de la competencia.

Una vez descritos los conceptos pertinentes a la actividad del triatlón, lo que engloba sus eventos y los términos de mercado que influyen en el desarrollo de estrategias de mercadeo para este servicio, se continuará con una descripción más específica sobre la empresa Unlimited Productions, donde se realizará la investigación con el fin de proponer una estrategias de mercadeo para la Serie Tricos AMPM.



## **CAPÍTULO II. DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN DE UNLIMITED PRODUCTIONS C.R. SA.**

El segundo capítulo describe la empresa privada Unlimited Productions S.A. en la cual se realiza el presente proyecto de investigación. La primera parte se refiere a la historia de la empresa, misión, visión y objetivos, los cuales representan una guía diaria. También, se detallan la estructura de la empresa y parte de su historia.

Seguidamente, se describe la ubicación actual de las instalaciones físicas, el tipo de empresa, también se describe el tipo de servicio, los procesos de venta y post venta, el tipo de estrategia de mercadeo actual.

Al final también se describen las principales empresas competidoras en la organización de triatlones y se describe un poco la situación financiera actual de la empresa.

## **2.1. Aspectos Generales de Unlimited Productions S.A.**

A continuación, se detalla aspectos relacionados con la empresa y su funcionamiento actual.

### **2.1.1. Reseña histórica**

Unlimited es una empresa que inició funciones en el año 2009, se dedica a producir eventos deportivos de triatlón, duatlón, atletismo, carreras de montaña y ciclismo de montaña. En sus inicios, sus fundadores Jose Pablo Sánchez, y Sergio Sánchez, contaban con poco presupuesto, trabajaban desde su casa de habitación, con una oficina improvisada y con personal voluntario. Poco a poco fueron desarrollando una estructura más competitiva, agregando departamentos, como el de mercadeo, y colaboradores en planilla fija. El crecimiento se dio paulatinamente, y obedeció a la demanda de los eventos y a las condiciones cada vez más exigentes que solicitaban los atletas, como seguridad, mejor asistencia en ruta, mejor paquete de competición, entre otros.

A partir de ese 2009 comenzaron con la Serie Triatlón, que constó de 3 eventos, Paseo de los Turistas, Jacó y Quepos. El primero de esa serie se realizó en Jacó, por el circuito de ciclismo y su cercanía a San José, a este evento asistieron diez niños y doscientos adultos, lo cual se consideró como un primer éxito argumenta José Pablo Sánchez, actual Director Operativo. Para la segunda fecha, la empresa decidió renovar el evento de Chacarita y convertirlo en el del Paseo de los Turistas, el cual tuvo un incremento de casi 100 personas comparado con el de Jacó. Para finalizar, se realizó el triatlón de Quepos, un

lugar, donde nunca se había realizado un triatlón en Costa Rica, con lo que se dio el cierre de la primera temporada con una organización insipiente e inexperta en asuntos de logística, relaciones comerciales, desarrollo de eventos masivos, y manejo de personal.

Un aspecto en el que Unlimited empezó a marcar la diferencia en cuestiones de eventos deportivos, específicamente triatlones, fue el costo de las inscripciones y el paquete de competición, ya que fue la primera empresa de este tipo en aumentar el costo de las inscripciones con la finalidad de poder realizar un mejor evento y brindar más beneficios a los atletas concluye José Pablo.

Para los años siguientes del 2009 al 2012, se desarrolló la Serie Triatlón, se agregó a la lista de eventos realizados por la empresa, el Triatlón Clásico del COCO, el triatlón de Condovac y Campeonato Nacional de Triatlón, trabajando bajo subcontratación, de igual manera para logística en eventos como la Ruta de los Conquistadores, Guanaride, The Costal Challenge, la Batalla y numerosas carreras de calle.

Actualmente Unlimited organiza la segunda edición de la Serie Triatlón BMW 2013 y la primera edición de la Serie AM-PM Tri Cross 2013 con 9 eventos en total durante el año y a lo largo de la zona del pacífico del país. Según Sergio Sánchez, Director de Logística, cada evento tiene un promedio de 500 personas, siendo el segundo deporte de mayor crecimiento a nivel nacional, por lo que se considera una empresa líder en organización de eventos de triatlón, asimismo fueron los organizadores del triatlón de los Juegos Centroamericanos San José

2013; además en los dos años anteriores organizaron el triatlón considerado el más grande de Centroamérica el Revolution 3, que se realizó en Reserva Conchal.

### **2.1.1. Misión y visión**

Para Unlimited Productions es un reto mejorar en cada evento o actividad en que se vean involucrados en algún grado, por lo que se plantean la siguiente misión y visión. Dicha misión se estableció con el desarrollo de la estructura de la empresa, aunque siempre fue su meta, no estaba escrita ni estructurada de dicha manera, según explica el señor Sánchez.

#### **2.1.1.1. Misión**

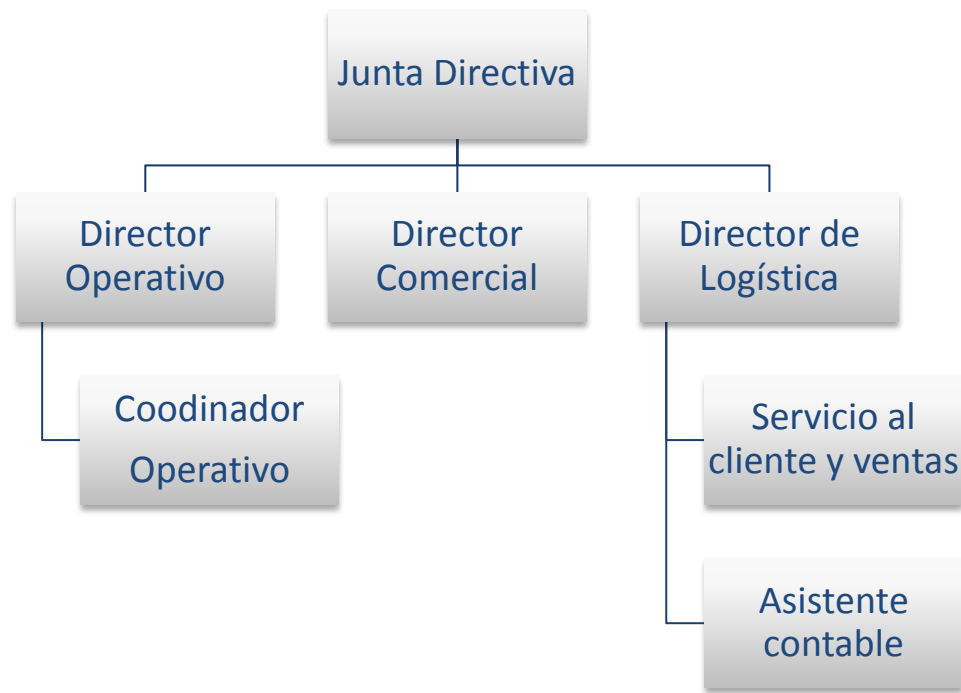
Crear espacios de desarrollo deportivo profesional y de recreación positiva a todos nuestros clientes, fortaleciendo el compañerismo, la auto-superación, el esfuerzo, la conciencia con el ambiente y un estilo de vida saludable.

#### **2.1.1.2. Visión**

Ser una empresa líder mundial de organización de eventos nacionales e internacionales, dando al cliente una experiencia única más allá de la competencia deportiva.

### 2.1.2. Estructura organizacional

Ilustración 2.1. Estructura organizacional



Fuente: Unlimited. Elaboracion: Propia

Algunas de las principales funciones de los puestos de la organización se presentan a continuación.

#### Junta Directiva

La Junta Directiva está compuesta por dos socios, los hermanos José Pablo Sánchez y Sergio Sánchez, los cuales además de tomar las decisiones pertinentes sobre el rumbo de la empresa también se encargan de las relaciones

públicas y contactos internacionales. Cabe destacar que sus miembros son activos del medio y compiten a nivel nacional e internacional en diferentes eventos.

### **Director de Logística**

Uno de los socios de la junta Directiva es el Ingeniero Industrial Sergio Sánchez, el cual se encarga de la logística general de la empresa. Algunas de sus funciones comenta José Pablo son las negociaciones con los diferentes hoteles según donde sea el evento, también en conjunto con el Departamento Comercial, se negocian los patrocinios de las diferentes marcas. Es el encargado de las presentaciones públicas, como los congresillos, y entrevistas, también coordinar la labor de ventas de la empresa, todo acorde a la planeación estratégica utilizada.

### **Director Operativo:**

Este puesto lo desempeña el bachiller en Educación Física y Deportes José Pablo Sánchez, el cual es el encargado del manejo de proveedores internacionales y nacionales, para cada evento que se realice. Este manejo de proveedores es esencial para una buena dirección de logística de los eventos asegura José Pablo, en donde él debe velar por que todos los trámites como permisos municipales, coordinación con fuerza pública, seguros del INS, entre otros más, estén aprobados a tiempo. Una parte importante de este puesto es el servicio al cliente, que consiste en mantener información actualizada en páginas

web y perfil de Facebook, asimismo resolver problemas después de los eventos. Además, tiene a cargo los pagos que debe realizar la empresa a personal y proveedores.

#### **Director Comercial:**

Rodolfo Beeche es el encargado de la gestión comercial para la empresa. Dentro de sus principales responsabilidades, se encuentran las negociaciones de mercadeo, que incluye visitas a clientes potenciales interesados en la compra de patrocinios. También asegura José Pablo, se encarga de las relaciones públicas, con clientes y proveedores. El plan de medios y de mercadeo anual también es diseñado por señor Beeche.

#### **Servicio al Cliente y ventas:**

Según José Pablo Sánchez, el servicio al cliente está cubierto por el personal de oficina, dentro de sus tareas diarias se encuentra la atención de la cuenta de correo Info. Cuando están en temporada de inscripciones, este departamento es el que contacta los clientes, por medio de atención telefónica o web. Una vez realizado los eventos, si existen apelaciones, estas son tramitadas por medio de este departamento.



### **Coordinación Operativa:**

El encargado de la coordinación operativa tiene la responsabilidad de coordinar el voluntariado en los eventos, el cual consiste en conseguir voluntarios para que trabajen el día del evento realizando funciones como orientación en ruta, atención de asistencia, y labores de limpieza. Parte fundamental de este puesto es la tramitología y permisos de entidades de Ministerio de Salud, Tránsito, Feutri, Guardia Costera, Cruz Roja, Fuerza Pública, Parques Nacionales, municipalidades, bajo la supervisión de José Pablo.

### **Asistente contable:**

Dentro de las funciones que se realizan en ofician existe un asistente contable que se encarga de llevar en orden la facturación de los proveedores antes, durante y después de cada uno de los eventos. Debe reportar al contador contratado las cuentas por cobrar y cuentas por pagar, también se encarga del control de planillas.

## **2.1.3. Descripción de los servicios y productos de la empresa**

### **2.1.3.1. Serie Triatlón**

La Serie Triatlón consta de 5 eventos de ruta, ya que en el ciclismo se utiliza una bicicleta de ruta y se corre en pavimento. Esta serie se enfoca en el evento olímpico, con eventos paralelos de Sprint y Larga distancia, las cuales son las distancias oficiales a nivel mundial para este tipo de competición

Esta serie de triatlones actualmente es patrocinada oficialmente por la marca BMW, y según Sergio Sánchez, Encargado de Logística, existen copatrocinadores y entes de apoyo; los cuales tienen presencia de marca en cada evento.

Los eventos de esta serie se desarrollan los fines de semana programados dentro del calendario de la Federación Unida de Triatlón (FEUTRI), ente regulador a nivel nacional de este deporte; todos los eventos de Unlimited Productions cuentan con el aval de este ente.



La asistencia a los eventos de esta serie ronda entre los 500 a 600 atletas por fecha, lo que los convierte en los eventos con más asistencia a nivel centroamericano.

A los atletas que realicen los 5 triatlones obtienen una puntuación donde se reconoce a fin de año la constancia dentro de su grupo de edad, se premian a los tres primeros lugares

#### Ilustración 2.2 Patrocinadores Serie Triatlón BMW.

Dentro de los beneficios que reciben los patrocinadores, es un plan de medios donde exponen las marcas y son medidos por la empresa Primero en Deporte, según don Sergio Sánchez. Por lo general, se logra exponer a las marcas patrocinadoras en reportajes o notas en Canal 7, publicaciones en el

periódico Al Día, y se han logrado participaciones en la revista ES a nivel nacional e internacional en, Triathlete Magazine y Lava Magazine con reportajes de los eventos.

### **2.1.3.2. Serie Tricross**

La Serie Tricross, triatlón de montaña, cuenta con 4 eventos de triatlón, con la alternativa de modalidad de duatlón. Las cuatro fechas se reparten a lo largo del año, en locaciones más costeras y de montaña.

La diferencia con un triatlón de ruta, son las locaciones, así como la bicicleta, para el triatlón se utiliza la de ruta, y para el Tricross la de montaña. Además, no se corre en pavimento, sino que se buscan terrenos complicados y con escenarios naturales que cuenten con trillos o caminos de asfalto asegura don Sergio Sánchez.

Al igual que la Serie Triatlón se vende el patrocinio titular que compra la serie, patrocinios oficiales, copatrocinadores y entes de apoyo. Los patrocinios de canje a lo interno y comisiones hoteleras por eventos también son parte de los ingresos percibidos por esta serie.



Ilustración 2.3 Serie Tricross

Estos eventos se desarrollan los fines de semana programado dentro del calendario de la FEUTRI y cuentan con su aval; De la misma manera que la Serie Triatlón, cuenta con un plan de medios donde exponen las marcas y están medidos por Primero en Deporte.

En este tipo de eventos la asistencia es mucho menor, de entre 40 a 60 atletas, y es el primer año, que Unlimited realiza una serie de este tipo.

### 2.1.3.3. Moon Run Monteverde

El Moon Run es un evento de *trail run*, estas son carreras a pie que se desarrollan en trillos, montaña, lastre o playas. Este evento en específico es una carrea de montaña en una de las locaciones más complicadas de Costa Rica en lo referente a carreas de *trail*, además la última parte del recorrido es nocturno, lo que lo convierte en uno de los eventos más retadores a nivel nacional.



Ilustración 2.4. Moon Run

La asistencia a la carrera llamada Moon Run ronda entre los 200 a 300 atletas, donde el valor de la inscripción es de los 15000 colones a los 25000 colones, dependiendo de la distancia e incluye asistencia, chip, fotografías y apoyo médico en la ruta, según indica Sergio Sánchez.

Para este evento en específico, no se ha realizado un plan de medios por lo que no existe patrocinador titular, todo se realiza con el valor de las inscripciones y algunos canjes especialmente con hoteles de la zona.

#### **2.1.3.4. Servicio logística en eventos privados**

El servicio consiste en vender el diseño de ruta, trámites y permisos, logística, personal, así como eventos completos, “llave en mano”, como el Tri por sonrisas, y el Triatlón de los Juegos Centroamericanos según comenta Sergio Sánchez.

Este servicio de logística se ha realizado para diferentes eventos como La Batalla, Ruta de Conquistadores, Guana Ride, y empresas como Feutri. Rev3 CR, e Internacional 25 75.



Ilustración 2.5. Juegos Centroamericanos

#### **2.1.4. Proveedores**

Don José Pablo Sánchez, indica que la coordinación exacta de todo este equipo de trabajo subcontratado es de lo que depende el éxito del evento según la percepción del consumidor, en este caso en específico el triatleta. Ver anexo 2, proveedores.

Los proveedores para un evento deportivo van desde las camisetas, medallas, y gorras de natación, hasta médicos, fotógrafos y oficiales de tránsito.

Para cada evento deportivo se subcontrata de acuerdo con las necesidades de la empresa, esto repercute directamente en el costo de la inscripción y se trata de brindar un producto de calidad para los atletas comenta el José Pablo Sánchez.

### **2.1.5. Descripción del proceso de venta**

#### **Proceso de venta**

Este proceso comienza desde que se calendarizan las fechas de los triatlones según la FEUTRI. Con esto los triatletas hacen su programación anual y deciden en cuáles eventos participar.

Según don José Pablo, una vez establecidas las fechas se procede a comunicar a los clientes, por medio de la base de datos mediante correos electrónicos, vía Facebook, y mediante la página oficial de Unlimited los eventos correspondientes a cada serie, los 5 eventos de la Serie Triatlón y los 4 eventos de la Serie Tricross.

El precio de las inscripciones varía de acuerdo con la serie y las promociones establecidas por Unilimited, la cual con el fin de aumentar la participación de los triatletas, ofrece paquetes de descuentos por cantidad de eventos o membresías anuales con un monto fijo.

Unlimited facilita el proceso de inscripción por medio de su página web, mediante el cual el atleta debe llenar el formulario respectivo y realizar el depósito bancario pertinente según menciona don José Pablo Sánchez.

Normalmente el costo de la inscripción incluye una cena de pastas, en el hotel sede del evento, el servicio de fotografía y la asistencia en ruta durante el evento. Es importante destacar, que al ser un evento avalado por la FEUTRI, solo atletas inscritos en dicha federación pueden participar por el tema de las pólizas de seguros. Si alguien desea realizar alguno de estos eventos debe pagar la

inscripción anual como atleta, o pagar una póliza por el evento, la cual es facilitada por Unlimited en el formulario de inscripción, agrega José Pablo Sánchez.

Las fechas de los eventos y todos los servicios complementarios como hospedaje, mecánico de bicicletas, masajes, entre otros, son comunicados mediante correos electrónicos que se encuentran en la base de datos de la empresa y en su perfil de Facebook con el fin de dar a conocer sobre estas facilidades.

Una vez concretada la venta de la inscripción el atleta debe recoger su respectivo paquete de competición en las fechas indicadas, este paquete por lo general contiene una camiseta, alguna regalía, una gorra de natación de acuerdo con su categoría, y un chip de tiempos que se entrega el día antes de la competencia en el hotel sede, comenta José Pablo.

### **Servicio post-venta**

El servicio posventa inicia cuando cada atleta termina uno de los eventos, con su recibimiento en meta, la hidratación y el trato que recibe por parte del *staff* en ese preciso momento.

La lista de tiempos, la cual por lo general es enviada a la base de datos por correo electrónico, debe ser visible en el momento justo de terminar el evento argumenta, José Pablo.

Durante la semana después del evento, Unlimited recibe todo tipo de quejas, observaciones y reclamos, los cuales deben ser resueltos a la brevedad



del caso por parte de su personal, ya que de ello depende que sus clientes continúen participando en sus eventos y la satisfacción que puedan obtener de estos.

## **2.2. Mercadeo y ventas**

Unlimited realiza desde hace dos años, un mayor esfuerzo a nivel de mercadeo y ventas, con el fin de posicionarse como una empresa líder en la organización de eventos deportivos a nivel nacional y como una opción atractiva para el turismo deportivo a largo plazo.

No existen registros de investigaciones previas sobre el conocimiento del cliente específicamente, lo único que se conoce son los comentarios y referencias de los participantes de los eventos, los cuales exponen sus experiencias en el perfil de Facebook o utilizan el correo electrónico de Info de la empresa, asegura José Pablo Sánchez, director de Operaciones.

### **2.2.1. Percepción de Unlimited Productions**

Los comentarios en el perfil de Facebook expresan un buen nivel de satisfacción por parte de los atletas que participan en los eventos, de hecho, se compara su experiencia, con otras vividas en eventos a nivel internacional, según indica don José Pablo Sánchez.

“Esta organización está liderada por un gran equipo. Gran fortuna para el triatlón en Costa Rica.” Manifiesta José Andrés Vargas en un comentario sobre el evento de Pinilla.

Los eventos tienen un ambiente positivo y esto lo perciben los atletas, y en general se encuentran conformes con lo que reciben de parte de la organización.

### **2.2.2. Percepción de la necesidad, motivación y beneficios de los consumidores según la empresa**

Según lo expresado en una entrevista con José Pablo Sánchez y Sergio Sánchez, existe una necesidad por parte de un creciente mercado de triatletas por encontrar eventos de categoría donde puedan poner a prueba sus capacidades físicas y desarrollar su entrenamiento en las mejores condiciones que sea permitido.

Lo que motiva al consumidor, según José Pablo, es la superación personal, cumplir con sus metas y expectativas, en el caso de la categoría Elite, mejorar sus tiempos en condiciones reales de competición como parte de su entrenamiento, y para la categoría olímpica, el *ranking* de puntuación.

Parte de lo que percibe el consumidor es buena calidad a nivel de organización de los diferentes eventos comenta José Sánchez, la asistencia en la ruta, el personal, la seguridad hace que se comparen los eventos de Unlimited, con eventos internacionales de renombre.

### **2.2.3. Perfil del consumidor**

Dentro de las principales características del mercado de Triatlonistas que compiten en Costa Rica, según la información suministrada por José Pablo Sánchez, director operativo, los atletas cuentan con el siguiente perfil:

- Conscientes de su salud y de su alimentación.
- Viajan acompañados de sus familiares y amigos.
- Poseen título universitario.
- 75% masculino y 62% entre 20-39 años y 58% son solteros.
- 38% con ingresos familiares entre 1 - 2 millones de colones y un 35% con más de 2 millones de colones.
- 78% planean realizar por lo menos 1 viaje al exterior para competir en un triatlón internacional.
- 80% tienen menos de 3 años de iniciar en el deporte

### **2.2.4. Mercado meta**

Características del segmento y su expectativa de crecimiento:

El segmento está definido por personas con un nivel socioeconómico de medio a alto, generalmente empresarios y gerentes, con un estilo de vida saludable, que les gusta viajar con familia y amigos.

El triatlonista, sus familiares y amigos son el pilar del mercado de la Copa Triatlón. Aunado a los espectadores, televidentes y radioescuchas interesados en deportes como atletismo, ciclismo y natación.

Actualmente, es uno de los deportes de mayor crecimiento a nivel mundial cuenta ya con un lugar en las olimpiadas, según explica don Rodolfo Beeche.

Solo en Costa Rica ha tenido un crecimiento de más del 30% anual; con un promedio de 350-450 triatletas por evento en sus diferentes series, partiendo de una base de datos actual de 2000 triatletas y 1000 activos durante el último año asegura Roldofo Beeche, director comercial.

#### **2.2.5. Estrategia actual de la mezcla de mercadeo**

Unlimited no cuenta con estrategia de mercadeo definida. En los últimos años, se ha venido trabajando en impulsar la empresa como líder a nivel nacional, enfocados en la diferenciación de los servicios, presencia de marca, y patrocinios que denoten la categoría del evento, asegura Rodolfo Beeche; por ejemplo, el patrocinio de BMW para la Serie Triatlón y el titular de AM PM para Serie Tricross.

Los medios de prensa escrita han publicado notas sobre los eventos y también se ha participado en entrevistas a nivel de radio y televisión, lo cual ha representado un aumento de valor de la inversión para los patrocinadores del evento.

### **2.3. Entorno competitivo**

Actualmente, en el mercado, existe una gran cantidad de empresas productoras de eventos deportivos a nivel de atletismo, ciclismo y natación, pero para efectos de este proyecto se tomará en cuenta únicamente las empresas que

producen eventos de triatlón a nivel nacional según el Departamento Comercial de Unlimited, dirigido por Rodolfo Beeche.

### **Albus Sports**

Se definen como una promotora de experiencias deportivas socialmente responsable. Que integra la familia y tiene un impacto en la sociedad y las comunidades donde trabajan.

Se dedican a la realización de triatlones, atletismo extremo, entrenamientos grupales, aguas abiertas. Además de brindar el servicio de charlas de liderazgo, motivación, trabajos en equipo, entre otros.

Dentro de sus objetivos, destaca el buscar ser la promotora de experiencias deportivas socialmente más responsable, con más identificación entre los atletas y sus familias.

Actualmente, cuentan con cuatro eventos a nivel nacional en las locaciones de Carrillo, Herradura, Tambor y Uno en San José (AB, 2013).

### **Newton**

La tienda Newton Sport Center cuenta con una división de eventos deportivos con el fin de captar la atención de sus actuales y potenciales clientes.

Actualmente, el evento más importante en triatlón es el de Tamarindo que se realiza una vez al año.

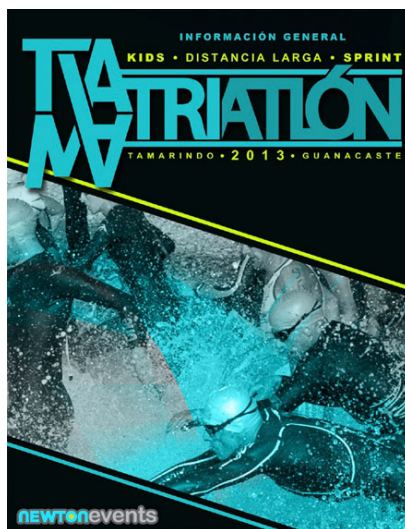


Ilustración 2.6. Triatlón Tamarindo Newton

## Multireto

Es la empresa de más trayectoria a nivel nacional en lo referente a la organización de triatlones. Cuenta con una serie de triatlones de montaña llamada X Tri, la cual la definen así:

X-TRI COSTA RICA a través de Multi Reto Aventura CRC y la Asociación Run & Ride CR promueve una agenda de eventos de triatlón, disciplinas combinadas de montaña y actividades al aire libre, con la finalidad de poner a disposición del usuario, de eventos deportivos en contacto con la naturaleza. Como ejes fundamento de esta iniciativa destacan:

- a. Promoción deportiva.
- b. Deportes ecoamigables y disciplinas deportivas de montaña y aventura.
- c. Promoción de destinos exóticos y naturales de Costa Rica.
- d. Turismo en general.

- e. Vínculo e integración de las comunidades sede en los eventos.
- f. Conciencia y educación ambiental en las comunidades sede y los usuarios.
- g. Beneficio económico a organizaciones comunales y sector comercial.

(Multireto, 2013).



Ilustración 2.7. Multireto

## 2.4. Situación Financiera Actual

De acuerdo con lo expresado por Sergio Sánchez, director de logística, la situación financiera de la empresa actualmente no es la mejor, pero afirma estar por encima del punto de equilibrio gracias a los patrocinios conseguidos para este año.

La Serie BMW resulta rentable para la empresa y actualmente está compensando la inversión realizada para la serie Tricross AMPM, con la meta de mejorar el nivel de inscripciones para los próximos años.

Una estructura de costos fijos bajos y costos variables de acuerdo con la magnitud del evento le ha rendido frutos positivos a esta organización, la cual

reorganiza sus recursos con el fin de brindar un mejor evento para sus competidores cada año que pasa. (Sánchez S. , 2013).

Seguidamente en el capítulo 3, se establece los lineamientos para la investigación con el fin de determinar aspectos relevantes para el público meta en el momento de tomar la decisión de participar o no en algún evento deportivo a nivel nacional. Esta información además de la conseguida para especificar el público meta y sus características ayudará a la realización de un FODA para la empresa Unlimited y, posteriormente, para el planteamiento de la estrategia a seguir para la Serie Tricos AMPM.

El capítulo tercero de este proyecto expone la investigación de mercado que permite caracterizar al cliente actual y potencial de los eventos Tricross AM PM. Además, se pretende entender qué motiva a los consumidores a participar en estos eventos, los beneficios que obtienen, y las necesidades que se presentan en este tipo de servicios, lo cual puede contribuir a determinar oportunidades que la empresa puede aprovechar.

El análisis a continuación examina las variables presentadas en el capítulo anterior, en la sección de estrategia de mercadeo y ventas, y se compara el perfil del consumidor, mercado meta, con el expuesto por el consumidor.

Asimismo, se detallan las variables que permitan finalizar el capítulo con un análisis de las fortalezas y debilidades de la empresa, con su gestión actual, tanto como de las oportunidades y amenaza que su entorno presenta, por medio de observación y entrevistas a fondo con los consumidores de servicios de Unlimited y empresas competidoras en el ramo de eventos de Tricross.



## **CAPÍTULO III: ANÁLISIS DE LA ESTRATEGIA Y GESTIÓN DE MERCADERO DE LA EMPRESA**

### 3.1. Investigación de Campo

La investigación realizada para este proyecto es de un enfoque mixto, como se mencionó en el capítulo I, para la cual se utilizó el método de encuesta en la parte cuantitativa, y la observación además de la entrevista personal a profundidad con respecto a la parte cualitativa.

La investigación se realizó con el fin de descubrir la percepción real de los servicios dentro de lo que engloba los eventos deportivos de atletismo, como carreras, eventos de ciclismo, natación y triatlones como el Tricross AM PM.

#### 3.1.1. Objetivos

##### Objetivo general

- Conocer los factores que influyen en la decisión de participar en los diferentes eventos deportivos a nivel nacional determinando así los elementos que intervienen en la decisión por la que los atletas de *mountain bike*, corredores de *trail*, corredores de ruta, y triatletas, participan o no en la Serie Tricross AMPM o eventos similares.

##### Objetivos específicos

- Definir los tipos de eventos deportivos han realizado los diferentes atletas.
- Determinar qué aspectos influye en la decisión de participar en un evento deportivo.

- Determinar la forma en que los consumidores se enteran de los eventos.
- Establecer el mercado meta y perfil del consumidor.
- Determinar de qué manera el consumidor percibe los eventos realizados a nivel nacional a nivel de personal y proceso.
- Determinar la competencia y su percepción ante los consumidores.

### **3.1.2. Metodología de la Investigación**

El enfoque de la investigación es mixto, ya que se utilizaron técnicas cuantitativas y técnicas cualitativas.

#### **Cuantitativa**

La técnica cuantitativa que se utilizó fue una encuesta sobre eventos deportivos, la cual fue aplicada *online* y cara a cara. Esta encuesta constaba de preguntas cerradas y semiabiertas, con opciones de respuestas múltiples o única respuesta dependiendo de la pregunta, enfocados en las 7 P de mercadeo de servicios y otros datos relacionados con necesidades, motivación y preguntas demográficas. Ver anexo 1.

El cuestionario aplicado cara a cara se realizó durante la entrega de paquetes un evento de triatlón de la Serie BMW en hotel Marriot Los Sueños. Se puso a disposición 2 personas del personal de la empresa Unlimited para aplicar la encuesta durante el periodo de espera de la entrega de paquetes para dicho

evento. En esta ocasión, se dio un estímulo de un cupón de descuento de un 30% en las tiendas Treck a las personas que colaboran con la investigación.

Se obtuvo una respuesta de 63 personas, los cuales todos eran participantes del evento, que contó con un total de 578 personas en las diferentes categorías. Cabe a destacar que todos los entrevistados realizan actualmente triatlón de ruta.

El cuestionario se implementó en la plataforma de Encuesta Tick, con el objetivo de facilitar su aplicación y análisis posterior, por lo que se utilizaron 2 tabletas para realizar las encuestas.

Con lo que respecta a la aplicación de la encuesta en línea, se envió el enlace de la encuesta a 3 bases de datos específicas a las cuales tienen acceso los colaboradores de Unlimited, una base de datos de *trail runners* (personas que corren competencias de trillo o montaña) que es básicamente el total de personas que han participado al menos una vez en la carrera propiedad de Unlimited llamada el Moonrun, esta cuenta con 600 personas. La otra base de datos pertenece a una empresa que produce eventos de ciclismo de montaña, esta cuenta con 2345 personas enlistadas que han realizado al menos una vez este tipo de carreras o circuitos recreativos, según la modalidad del evento. La tercera base de datos, es la del total de triatletas que han realizado al menos un triatlón de ruta o de montaña, esta consta de 1986 contactos en total.

Se utilizó específicamente estas bases de datos, ya que son contactos que realizan o han realizado eventos deportivos, y por lo tanto, pueden emitir un criterio en cuanto a los distintos rubros que contiene la encuesta.

Para el caso en específico de la encuesta aplicada en línea, no se ofreció ningún tipo de estímulo, y se obtuvo una respuesta de n=76 encuestas realizadas en un periodo de 5 días del 24 de setiembre del 2013 al 28 de setiembre de mismo año.

## **Cualitativa**

Dentro de las 2 técnicas utilizadas para la investigación, se realizó una entrevista a profundidad al entrenador Pablo Hernández, entrenador del equipo Ticotlón y entrenador oficial de la Federación de Atletismo, que cuenta con una especialidad en entrenamiento de triatlón, es el dueño del equipo Ticotlón y cuenta con más de 150 clientes activos tanto miembros del equipo como entrenamientos personales.

La entrevista estuvo enfocada en la motivación, beneficios y necesidades de los triatletas en los eventos. Específicamente del por qué la gente se inscribe o no en eventos Tricross independientemente de la empresa que lo produce, y por último cuál es la perspectiva de Unlimited, qué cambios y mejoras recomienda a nivel de procesos y productividad.

El otro método cualitativo utilizado fue el de la observación, para esto se realizaron eventos de la competencia de Unlimited, como los fueron el Triatlón de Tamarindo organizado por Newton y el Triatlón de Manzanillo organizado por Multireto. Además, se observó el Duatlón de Monteverde, organizado por Unlimited, esto con el fin de comparar a las empresas en varios aspectos que son

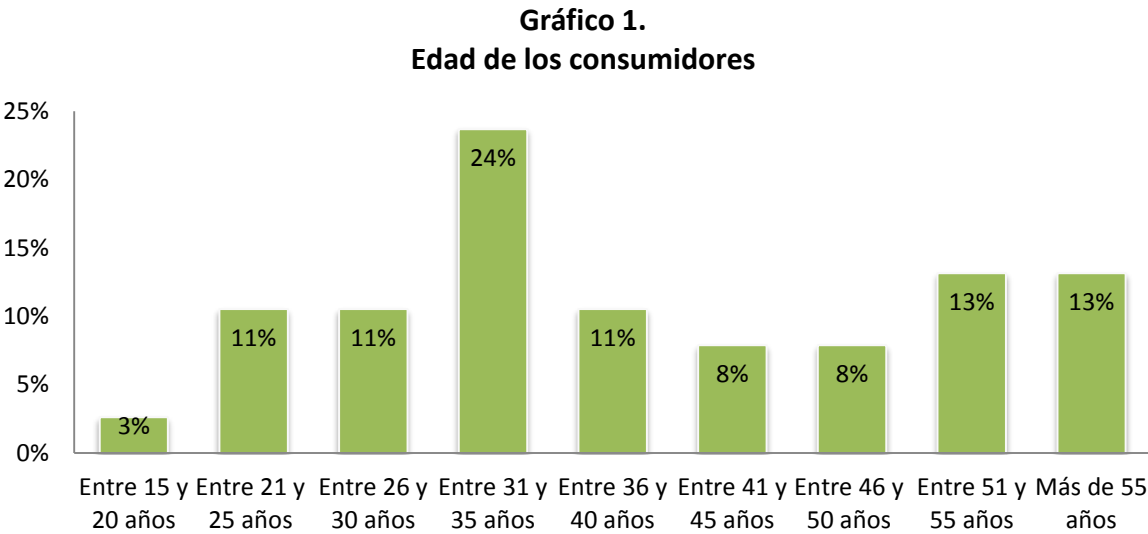
de relevancia para el planteamiento de una estrategia acorde con las necesidades del mercado.

Parte de los aspectos comparados son el paquete competición, costos de inscripción, facilidades de pago, servicios y beneficios adquiridos o extras que ofrecen las distintas empresas, entre otros que se pueden apreciar con más detalle en el anexo 2, donde se muestra la tabla utilizada para realizar el comparativo de los rubros según los objetivos de la investigación.

### 3.2. Resultados de la Investigación

#### 3.2.1. Perfil

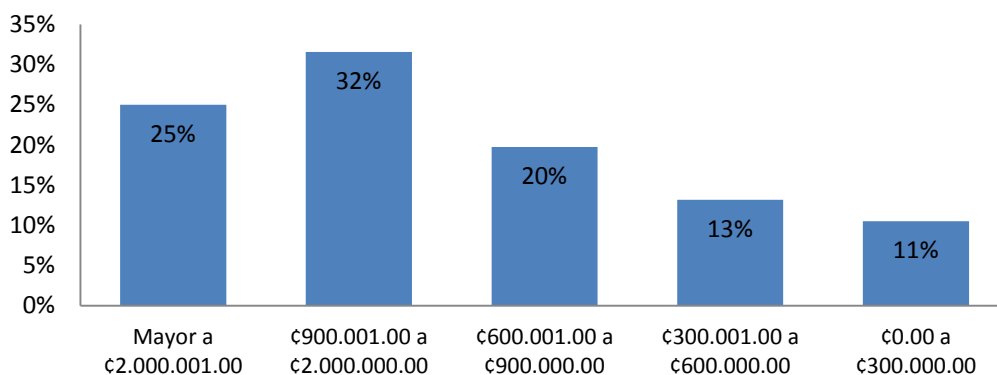
Tal y como se había presentado en el capítulo 2, se constató que el perfil está determinado en su mayoría por el género masculino, en una 79% según los resultados de la encuesta realizada.



Fuente: Elaboración propia

Los rangos de edad en su mayoría se encuentran de los 21 años a los 40 años, un 57% de los encuestados se localiza en este grupo de edad. Tal y como se muestra en el gráfico 1, existe otro grupo de edad importante que son los mayores a 51 años con un 26%. Puede que esta variable esté ligada al nivel de ingreso y a la etapa de vida en que se encuentran los consumidores, donde en el primer pico es una edad donde se empieza a producir buenos ingresos y el segundo es donde se empiezan a pensionar y se buscan otros tipos de actividades.

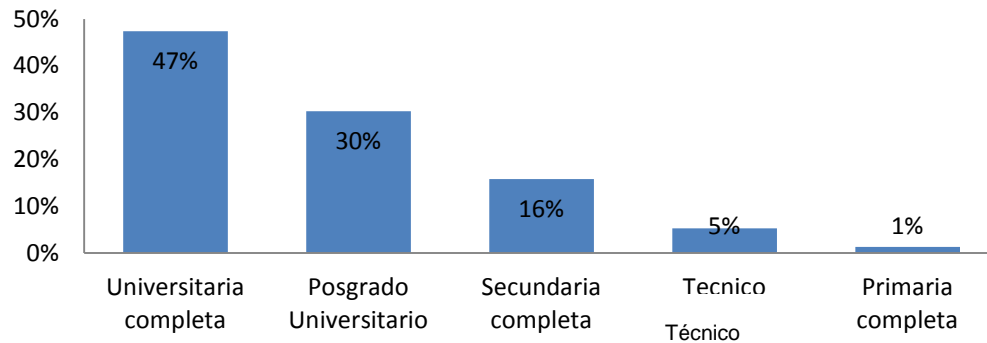
**Gráfico 2.**  
**Rangos de ingreso de los consumidores**



Fuente: Elaboración propia.

El rango de ingresos, como se muestra en gráfico 2, es en un 57% mayor a 900,000 colones, y de 139 encuestados el 25 % cuenta con ingreso mayor a 2,000,000 de colones. Estos niveles de ingreso están ligados a la variable de educación, donde un 77% de los encuestados afirma tener como mínimo un grado universitario, y de la totalidad, un 30% posee un posgrado universitario, como se muestra en gráfico 3.

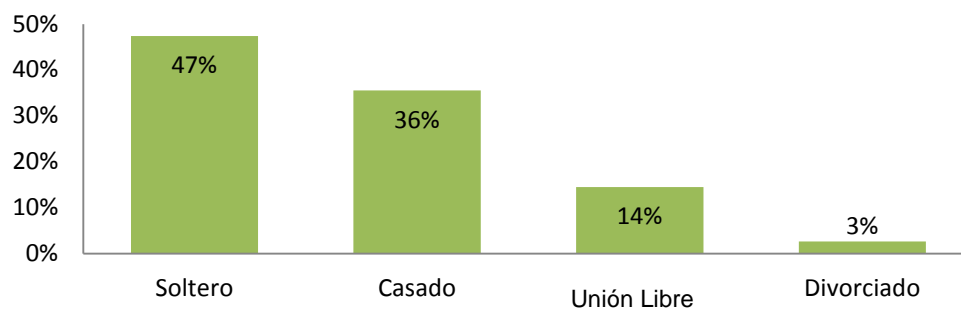
**Gráfico 3.**  
**Grado de escolaridad**



Fuente: Elaboración propia.

Otros datos que completan el perfil son el estado civil, el cual se muestra en el gráfico 4. Un 47% de los encuestados son solteros, lo cual es compatible con la mayoría del rango de edad que son menores de 35 años, esto es de relevancia para determinar dentro de los servicios complementarios los paquetes de hotelería por parejas o habitaciones individuales.

**Gráfico 4.**  
**Estado Civil**



Fuente: Elaboración propia.



Con todos los datos anteriores, se puede definir el perfil como hombres entre 20 y 40 años, solteros, con grado universitario, que cuentan con ingresos mayores a 900,000 colones mensuales, que realice alguna actividad deportiva y viven dentro del GAM, este perfil es importante considerarlo en el momento de planear adonde se pretende dirigir la estrategia de mercadeo por realizar.

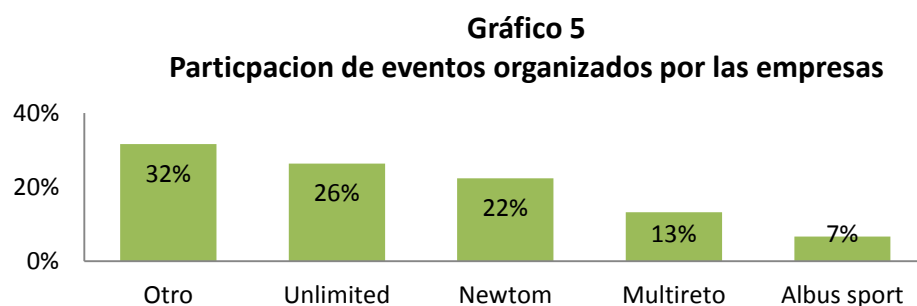
### **3.2.2. Cuantificación del mercado para eventos Tricross AM PM**

Para el cálculo del dato del tamaño del mercado, se tomó en cuenta que la población está dada por la cantidad de personas que se encuentran en las 3 diferentes bases de datos que se utilizaron para realizar la investigación.

Seguidamente, se hace referencia a la encuesta realizada de la cual se toma el dato de que el 60% de los encuestados estaría dispuesto a realizar un triatlón de montaña durante el próximo año. Esto da como resulta un total del mercado de 2955 personas.

Según la investigación, un 39% de los encuestados participa de 4 a 6 veces al año en eventos deportivos, este dato es importante ya que la Serie Tricross cuenta con 4 eventos durante el año. Ahora estas 1152 personas participan en promedio en 5 eventos anuales por un costo promedio de inscripción de 25,000 colones da un total del mercado de 5700 personas con un valor en colones de 144, 000,000 colones anuales.

Unlimited cuenta con una participación de mercado de un 26% según se muestra en el gráfico 5, lo que da como resultado de 37, 440,000 colones anuales con 1482 personas que se inscriban anualmente, lo cual representan 296 personas por evento.



Fuente: Elaboración propia.

En este gráfico, también se muestra la participación de la competencia directa de Unlimited en cuanto a la organización de eventos. El rubro de “otro” hace referencia a otras empresas organizadoras de eventos específicamente de carreras de calle y ciclismo de montaña.

**Cuadro 3.1 Cálculo del mercado**

Cantidad de la población según bases de datos		4925 personas
Dispuestas a realizar Tri de montaña el próximo año	60%	2955 personas
Promedio de personas que participan en eventos	39%	1152 personas
Cantidad de eventos promedio por año	5 eventos	5,700 personas
Monto promedio de inscripción	25,000 colones	144,000,000 colones
Participación Unlimited	26%	1482 personas
Participación Unlimited	26%	37,440,000 colones

Fuente: Elaboración propia.

### 3.2.3. Necesidades, motivación, beneficios de los consumidores según la investigación.

#### **Necesidades**

El entender bien la necesidad que busca satisfacer el consumidor es clave en proceso mercadológico y es la base para cualquier planteamiento de estrategia de mercados que se pretenda realizar.

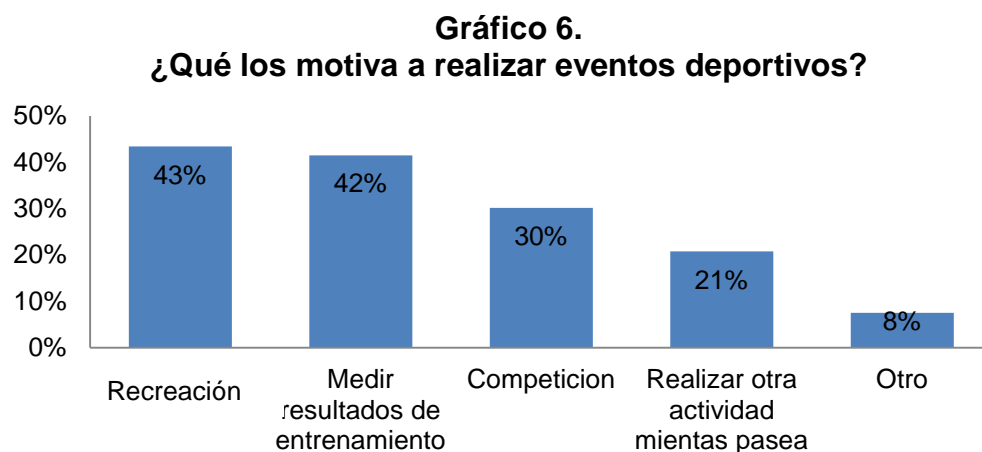
Según la entrevista a profundidad con Pablo Hernández, sobre cuál es el comportamiento de sus clientes en las distintas categorías o niveles de competición que se encuentran, con respecto al por qué dedican tiempo y recursos a la práctica del deporte, en este caso el triatlón el comenta: “Existen clientes que luchan diariamente por mejorar sus tiempos, mientras otros lo que disfrutan es pertenecer a un equipo y compartir de una sana práctica” (Hernández, 2013).

Según Maslow, se denota una clara necesidad de autorrealización y pertenencia (Lovelock & Wirtz, Marketing de Servicios, 2009), las cuales son resueltas en los eventos donde participan cada uno de los atletas. En los eventos, se rodean de personas con intereses similares, que comparten historias y experiencias en común, sin dejar de lado el aspecto competitivo y esos deseos de mejorar tiempos y hasta de ganar el evento.

#### **Motivación y beneficios**

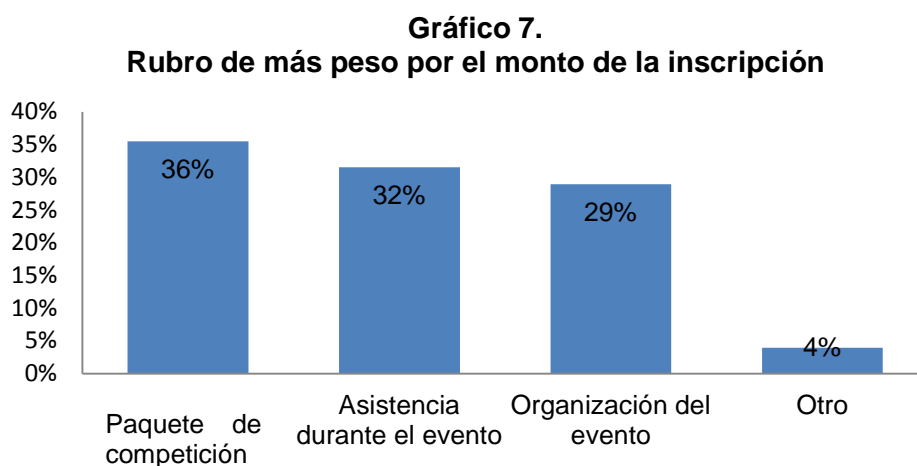
En el momento de preguntar en el cuestionario qué es lo que los motiva a realizar los eventos deportivos, el aspecto de la medición de los resultados de los

entrenamientos es un factor de importancia para los consumidores según lo expuesto en el gráfico 6.



Fuente: Elaboración propia

Por lo que resulta de vital importancia propiciarles los ambientes, lugares y condiciones idóneas para el evento deportivo, ya que el otro aspecto importante es la parte recreativa. Este último punto puede ser destacado en las diferentes publicaciones o publicidad que se pretenda utilizar.



Fuente: Elaboración propia.

Como se muestra en el gráfico 7, no existe una marcada diferencia entre los rubros a los que se les atribuye más valor por el monto de la inscripción, lo que debe ser tomado en cuenta para que el conjunto de beneficios obtenidos sea un aspecto integral. Existe un 4%, con el rubro de “otro”, donde los propuestos eran un todo como organización.

Según Pablo los triatletas son personas exigentes, acostumbrados a un nivel de vida bueno, por lo que la percepción de los beneficios obtenidos por un atleta debe de estar acorde con su nivel de expectativas.

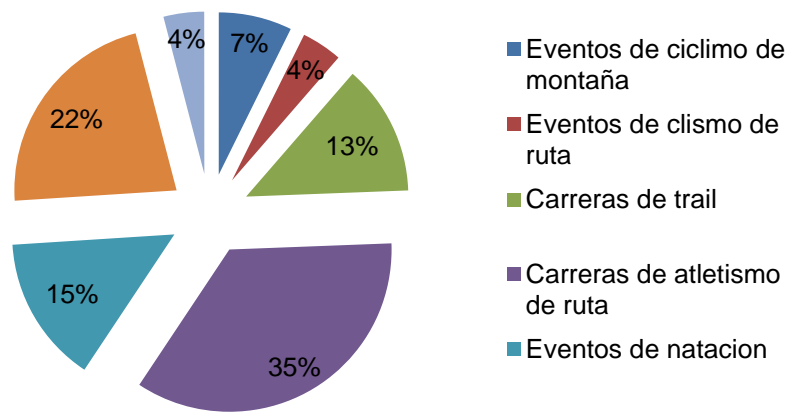
### **3.3. Análisis de la mezcla de mercadeo**

Dentro de la mezcla de mercadeo de servicios se evalúan las 8 P de *marketing*, de las cuales se plantea la propuesta de la estrategia. A continuación, se realiza el análisis de los resultados de la investigación separada por estas 8 P.

#### **3.3.1. Productos de servicio**

Con el fin de conocer qué tipos de productos (eventos) son a que están asistiendo o participando, se encontró que la mayoría de los encuestados, un 35%, ha realizado carreras de ruta en el último año.

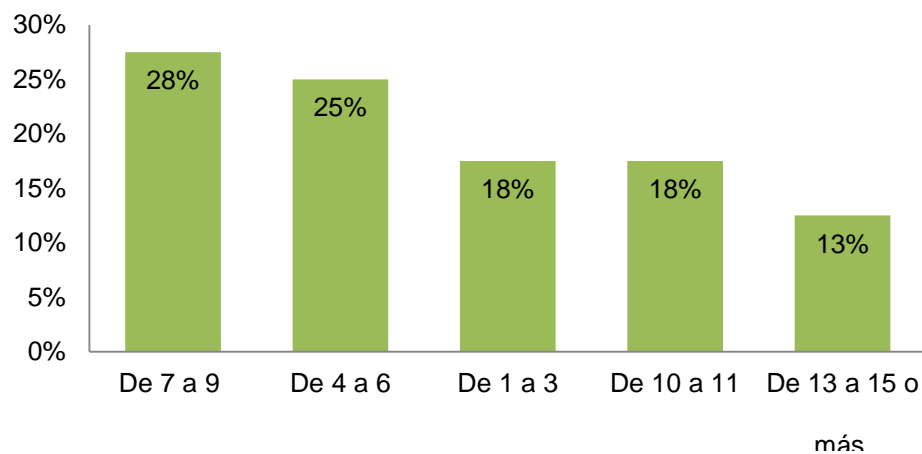
**Gráfico 8.**  
**Eventos en los que se ha participado en último año**



Fuente: Elaboración propia.

Este resultado es congruente y está asociado con la cantidad de personas que realizan triatlón de ruta con un 22%. De igual manera, se puede asociar la proporción de las personas que ha realizado carreras de *trail* (campo traviesa), con un 13%, con las personas que han realizado triatlones de montaña con un 4%.

**Gráfico 9**  
**Cantidad de eventos realizados el último año**



Fuente: Elaboración propia.

La cantidad de eventos realizados en un año indica qué tan activos se encuentran los atletas, y se puede ofrecer una serie de eventos que satisfagan la cantidad idónea de las participaciones que requieren los consumidores, todo dentro de un solo concepto.

Una modalidad que existe dentro de los eventos de triatlón es la de relevos, la cual como se explicó en el capítulo anterior, consiste en que las tres disciplinas, (natación, ciclismo y carreras) pueden ser realizadas por personas diferentes, ya sea en equipo o en parejas. Actualmente, esta modalidad es la que menos registra inscripciones, según los datos de la empresa, por lo que en el momento de preguntarles a los consumidores que si realizarían un triatlón en forma de relevos, el 53% respondió positivamente.

Es importante resaltar la diferencia de un triatlón de ruta a uno de montaña, el 68% de los encuestados manifestaron no haber realizado triatlones de montaña, por distintos motivos; entre los más mencionados fueron no tener bici de montaña en primer lugar, desconocer fechas y lugares donde se realizaban, y una minoría manifestó no estar interesados en realizar este tipo de eventos.

Lo anterior concuerda con que el 76% de los encuestados sí estaría dispuesto a realizar un triatlón de montaña el próximo año, argumenta que lo encuentran más emocionante, o como un reto diferente a los eventos que participan actualmente. Un factor importante es que el 32% de las personas dispuestas a realizar triatlones de montaña lo realizarían en relevos, por lo que el

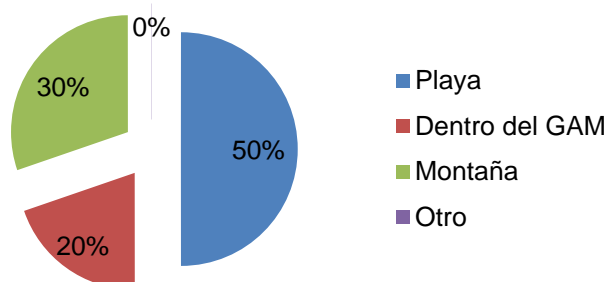


producto debe propiciar las condiciones idóneas para cumplir con estos requerimientos.

### 3.3.2. Lugar y tiempo

Dentro de los eventos deportivos la variable de lugar y tiempo juega un papel fundamental. Los eventos de triatlón se realizan al aire libre y en Costa Rica se cuentan con muchos lugares atractivos para la realización de este tipo de eventos.

**Gráfico 10 .**  
**Lugares de preferencia para realizar eventos deportivos**



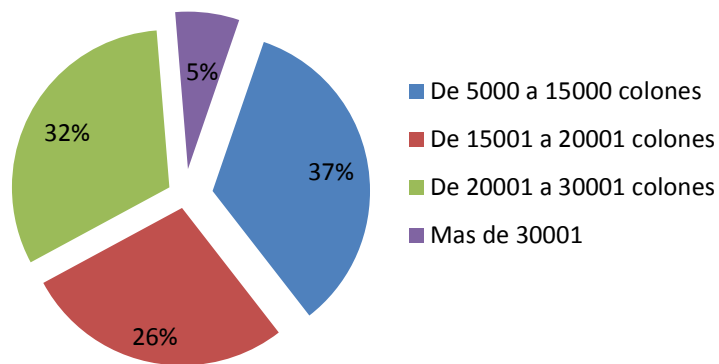
Fuente: Elaboración propia.

El 50% de los entrevistados coincidieron que el lugar preferido para realizar un triatlón es en la playa, seguido por la montaña con un 30%. Lo importante a destacar es que actualmente todos los triatlones que realiza Unlimited se llevan a cabo en playas del Pacífico Central o Norte, y si no en Monteverde como zona montañosa.

### 3.3.3. Precio y otros costos para el usuario

La variable de precio va a depender del tipo de evento en el que se participe, entre más completo, mejor asistencia o más prestigio tenga, así va a ser proporcional el precio de la inscripción.

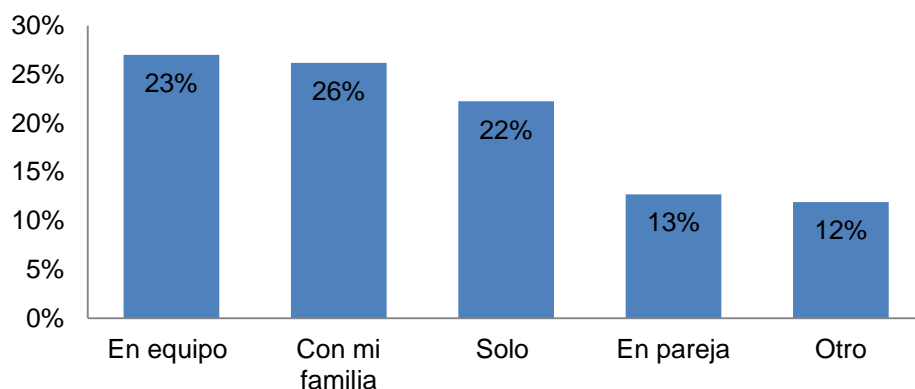
**Gráfico 11.**  
**Monto de inscripción por evento al que asiste**



Fuente: Elaboración propia.

Los montos para realizar un triatlón en Costa Rica oscilan de entre 20,000 colones y los 30,000 colones, y según se muestra en el gráfico 11 únicamente el 37% acostumbra a pagar estos montos o superiores por participar en algún evento deportivo.

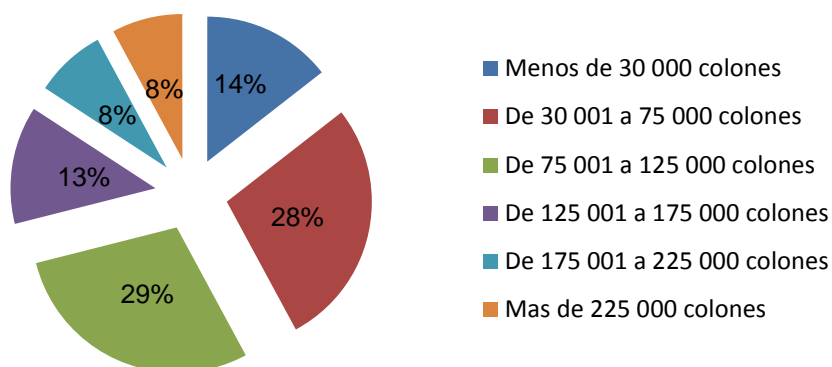
**Gráfico 12.**  
**¿Con quién asiste a los eventos?**



Fuente: Elaboración propia.

El precio no solo se refiere al monto de la inscripción sino también a los costos asociados a la participación de estos eventos deportivos, por lo que se logró determinar que el 23% asiste en equipo, que son en gran medida la mayoría de solteros, después un 26% asiste con familia, esto remite a cuánto es el gasto que realizan por evento.

**Gráfico 13.**  
**Gasto promedio en hospedaje, alimentación y tran**



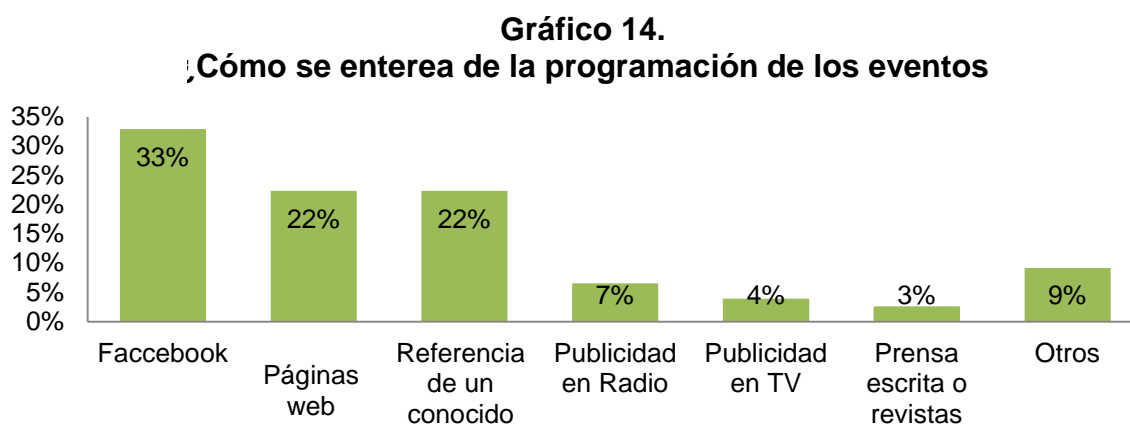
Fuente: Elaboración propia.

En el gráfico 13, se muestra que más de un 50% de los encuestados gasta entre 30,000 colones y 125,000 colones por evento, esto tomando en cuenta hospedaje, alimentación y transporte.

Según el nivel de ingreso del perfil de los encuestados es un monto razonable pero no deja de ser importante, ya que si se calcula un gasto promedio de 77,500 colones por las 5 fechas promedio por la cantidad de atletas que asisten a los eventos de Unlimited, da una inversión total de 574, 275,000 colones anuales invertidos en turismo, generados por eventos deportivos a nivel nacional.

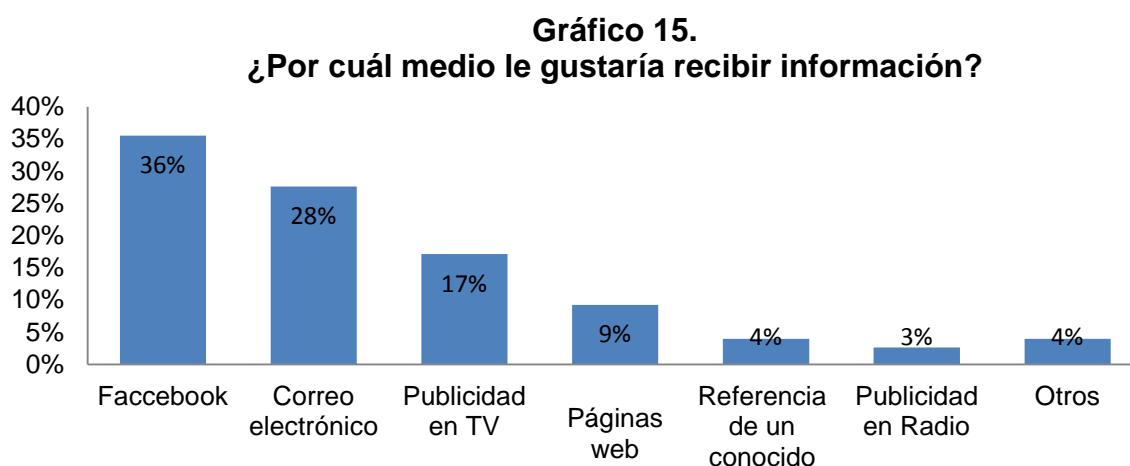
#### 3.3.4. Promoción y educación

Dentro de la promoción y educación, se determinaron cuál es la forma más común por la que se entera de los eventos en que ha participado.



Fuente: Elaboración propia.

Mediante la encuesta, el resultado obtenido fue que los medios digitales resultan más funcionales que los tradicionales para enterarse de la programación de los eventos, de igual manera en el momento de preguntar sobre cuál sería el medio idóneo para enterarse sobre estos eventos, el Facebook resulta la mejor opción para los entrevistados.



Fuente: Elaboración propia

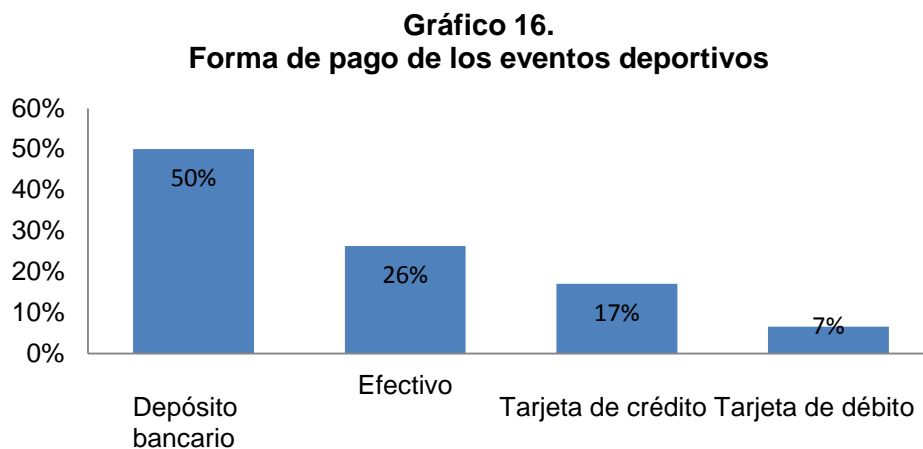
Como se muestra en el gráfico 15 un 36% desea utilizar el Facebook para ser informado sobre los distintos eventos y anteriormente el gráfico 14, un 33% afirma enterarse por el mismo medio.

Es importante resaltar que un 17% de los consultados afirmó tener interés de ver publicidad de los eventos por televisión, esto podría resultar en alguna especie de alianza para lograr alcanzar a este mercado.

### 3.3.5. Proceso

Con respecto al proceso, se dio énfasis al proceso de venta, específicamente a aspectos relacionados en el momento de realizar la inscripción y, por ende, a la forma de pago más utilizada para cancelar esta inscripción.

Los encuestados manifestaron en un 67 % que prefieren realizar el proceso de inscripción en línea en los sitios web de los distintos organizadores, y un 23% en algún sitio físico, como tiendas, gimnasios o asociaciones.



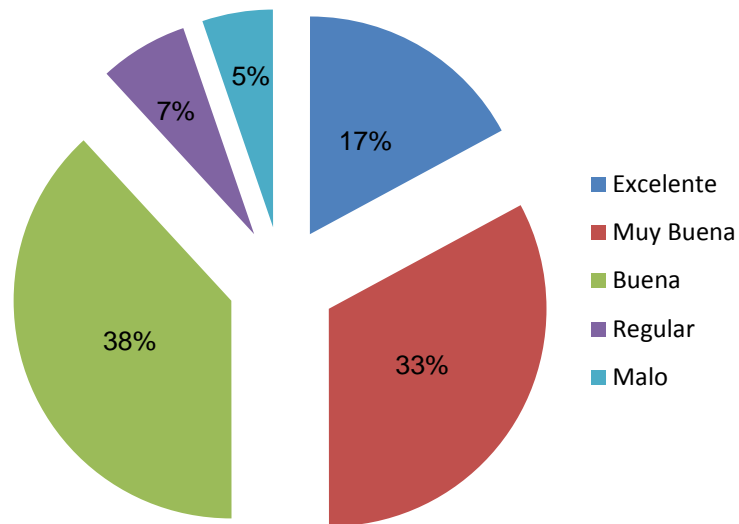
Fuente: Elaboración propia

El gráfico 16 indica que la forma de preferencia para realizar el pago de la inscripción es por medio depósito bancario, el cual es enviado por medio de correo electrónico en conjunto con la boleta de inscripción en caso de realizarse en línea.

### 3.3.6. Personal, productividad y calidad

Una parte esencial dentro de la organización de eventos deportivos que atiende a los competidores, y el personal de oficina. El equipo es el encargado de que el evento sea de calidad o no según la percepción de los consumidores.

**Gráfico 17.**  
**Evaluación general del personal de los eventos**



Fuente: Elaboración propia.

En la pregunta donde se evaluaba la labor del personal de los distintos eventos, la percepción por parte de los encuestados es bastante favorable ya que un 88% calificó de bueno a excelente al personal.

## Observación

Dentro de lo observado en los 3 diferentes eventos, es importante rescatar que se toma como parte del producto aspectos como el paquete de competición, la infraestructura física que se monte en el evento, como la zona de meta y de *racks*, y la asistencia en ruta .

De los 3 eventos Unlimited, es la que cuenta con una infraestructura más llamativa, lo cual propicia un mejor ambiente en el momento de la competición, muy similar a la de Newton y por mucho mejor que la de Multireto, la cual carece de patrocinios que colaboren con este rubro.

Los paquetes de Unlimited y Newton eran muy similares, ambos contenían su respectiva gorra de natación del evento, papelería, y chip de medición de tiempos, todo entregado en un bolso deportivo de alguno de los patrocinadores, a diferencia de Multireto donde se carecía de chip de medición de tiempos y el paquete era entregado en una bolsa plástica transparente.

Es importante destacar que a nivel de organización, Unlimited y Newton, solo ofrecían el evento de triatlón, mientras que Multireto aprovechando la estructura y permisos realizó un triatlón, un duatlón, una carrera de *trail* y un aguas abiertas, todo en una mismo día de manera conjunta, lo cual aumentó la cantidad de participantes y, por ende, la cantidad de inscripciones para la empresa.

El generar un evento donde se conjuguen aspectos como rentabilidad para la empresa y que cumpla con los requisitos de los consumidores es la tarea de Unlimited. No es negativo valorar que se está haciendo la competencia y



aprovechar los recursos actuales para mejorar o cambiar la actual Serie Tricross AM PM.

De acuerdo con los resultados de la encuesta las locaciones utilizadas por la empresa son adecuadas a las preferencias de los encuestados, pero según lo observado durante los eventos de Unlimited, cuentan con una mayor concurrencia los eventos más cercanos al GAM, como los realizados en el hotel Los Sueños, o Punta Leona. Otro aspecto importante observado durante el evento de Multireto en Manzanillo es que fue un sábado, cuando normalmente las competencias son realizadas domingo. Lo cual propició un ambiente más familiar, ya que los competidores se apersonaban en su mayoría acompañados y después del evento se quedaban disfrutando de la playa con sus acompañantes.

Dentro de lo observado en las redes sociales de las empresas competidoras, todas utilizan actualmente esta herramienta para anunciar sus eventos, lo importante de una herramienta de este tipo es que se obtiene retroalimentación inmediatamente. Un detalle de relevancia es que los mismos atletas muchas veces desean realizar los eventos en relevo y buscan a compañeros de equipos mediante los chats o comentarios en los muros de los perfiles de las distintas empresas.

La respuesta a la pregunta que si les interesaría pertenecer a una red social única y exclusiva de atletas, donde puedan postear su información pero solamente con aspectos relacionados con el deporte, el 76% de los encuestados respondió afirmativamente.

Esto podría desembocar en una herramienta importante para la estrategia de promoción, donde se pueda vender espacios publicitarios de esta red social y los atletas obtengan ciertos beneficios por el hecho de pertenecer a esta, además responde a una de las necesidades expresadas de pertenencia.

Un aspecto donde se marca la productividad y calidad de las empresas productoras de eventos deportivos es en el servicio posventa. Dentro de este servicio, un aspecto importante es la presentación de los tiempos de carrera lo antes posible a los atletas. Empresas como Unlimited o Newton, que cuentan con sistema de chip de medición de tiempos, tienen una respuesta casi inmediata ante esta solicitud.

Por otro lado, Multireto tardó más de una semana en publicar los resultados, lo que produjo muchas quejas y críticas para la organización. Además, los diferentes conflictos con respecto a los tiempos específicamente son más fáciles solucionar para Unlimited o Newton ya que tienen un respaldo de conteo manual.

## Entrevista

Parte de lo comentado en la entrevista realizada a Pablo Hernández, es que cuando sus clientes se organizaban para realizar uno de estos eventos tomaban en consideración no solo la locación, sino el transporte, la distancia y la facilidad de hoteles cercanos a la sede del evento.

Una de las ventajas con la que cuenta Unlimited son las actuales alianzas con ciertos hoteles que facilitan el hospedaje a los atletas dentro del mismo hotel sede.

Otro de los comentarios de los clientes de Pablo Hernández, son con respecto a la entrega de paquetes, el día antes u horas antes de la competición. Se expresan quejas al respecto de la duración de la entrega de los paquetes y los errores que algunas veces suceden como, entregar mal los números, o la gorra de natación de otra categoría, incluso errores como entregar mal la talla de la camiseta del evento. Todos estos detalles pueden sonar de poca relevancia pero son aspectos que pueden ser mejorados y representar una ventaja más para la empresa.

Con respecto a los eventos en sí y según lo expresado por los atletas que han realizado distintos eventos, existen deficiencias en los puestos de asistencia, donde no son atendidos de manera correcta por parte del personal. Cabe destacar que en la mayoría de las ocasiones los miembros del equipo que atienden estos puestos son voluntarios que únicamente colaboran durante el evento y no tiene una relación fija con la empresa.

### **3.4. FODA**

Una vez examinados los elementos de la mezcla de mercadeo y la percepción del consumidor actual, se procede a recapitular y realizar un análisis de la viabilidad actual y futura para la estrategia que se pretende proponer para la empresa Unlimited.

A continuación, se detallan las fortalezas y debilidades internas de la empresa, además de las oportunidades y amenazas externas a la organización según la investigación realizada sobre los eventos deportivos a nivel nacional.

#### **Fortalezas**

- Unlimited es la empresa líder en organización de triatlones, por lo que cuenta con prestigio dentro del gremio de los atletas a nivel nacional.
- Es la única empresa con contactos y alianzas a nivel internacional, por lo que es la única que ha logrado realizar eventos de categoría internacional en Costa Rica.
- Su Junta Directiva es profesional y especializada en la rama deportiva, cuenta con experiencias internacionales de competición y una amplia trayectoria deportiva.
- Unlimited es dueña de las principales Series de Triatlón a nivel centroamericano y es la única empresa que cuenta con una estructura organizacional y económica para realizar triatlones de más de 600 personas.

## **Debilidades**

- A pesar de ser una empresa líder en el mercado de eventos deportivos, específicamente triatlones, no cuenta con un flujo de caja que respalde la operación, por lo que depende de un 100% de los patrocinios y las inscripciones.
- Por manejar un formato de alta calidad en los eventos, no se pueden realizar triatlones de este tipo en cualquier locación a nivel nacional, por lo que se muestran limitados a las existentes.
- El personal operativo fijo es limitado, por lo que las tareas son más de las que pueden manejar idealmente, esto produce en ocasiones retrasos y problemas a nivel de logística.

## **Oportunidades**

- Este tipo de eventos ha despertado el interés por diferentes empresas e industrias por patrocinarlos, tal es el caso como BMW, o algunos bancos privados.
- El triatlón es el deporte con más crecimiento a nivel nacional. Lo cual se espera que se vea reflejado en la cantidad de las inscripciones.
- El rango de edades de más de 50 años es un grupo en crecimiento, y como demuestra la investigación es el segundo más grande que realiza triatlones.

- Las cadenas de hoteles están encontrando como parte de la solución a temporadas bajas el llevar a cabo este tipo de eventos, lo cual genera más oportunidades de más series a nivel nacional.

## **Amenazas**

- Al ser un negocio exitoso, la competencia siempre está presente. A nivel nacional, existen empresas organizadoras de eventos de otros tipos que cuentan con grandes capitales que podrían generar competencia a Unlimited
- Otra amenaza latente son los constantes cambios en el entorno. Muchos de los lugares donde se realizan triatlones han sufrido por causa de eventos naturales que modifican las condiciones.

Una vez expuesto el análisis y la percepción del consumidor actual y potencial, también habiendo realizado el análisis de los factores internos y externos de la empresa que pueden afectar el desempeño, se sientan las bases para generar una propuesta para un plan estratégico basado en las 8p's de mercadeo servicio, el cual será expuesto en último capítulo de este proyecto y con el cual se llega a la conclusión.

El capítulo cuarto de este proyecto presenta la propuesta del plan de mercadeo estratégico para la empresa Unlimited y su Serie Tricross AM PM con el

fin de aumentar su participación de mercado, basada en la investigación expuesta en el capítulo anterior.

Se expone la justificación de la estrategia; en esta, se retoma el mercado que se pretende alcanzar, sus características, motivación, beneficios, y además de los datos obtenidos de la investigación que resultan relevantes para que la propuesta sea sustentada.

Seguidamente se plantean los objetivos, y se desarrollan las estrategias, según las P's de *marketing*. Cada una de las estrategias propuestas por P, presenta su respectivo plan de acción y al final una tabla de la inversión para implementación de la estrategia integral.

Se finaliza el capítulo con las conclusiones obtenidas de la investigación a lo largo del proyecto.

## **CAPÍTULO IV: ESTRATEGIA DE MERCADEO PARA LA TRICROSS AM PM DE LA EMPRESA UNLIMITED PRODUCTIONS**



#### **4.1. Justificación propuesta**

El motivo principal por el cual se desarrolla la propuesta de mercadeo es el de aumentar la participación de mercados de la Serie Tricross AM PM, dentro de los eventos en su categoría. Como se expresó en el capítulo II, la empresa como tal cuenta con una persona encargada de mercadeo, pero la serie no dispone de una estrategia delimitada, que la pueda convertir en la serie de eventos líder en el mercado nacional. Este plan, tanto como la investigación realizada, son una guía práctica con la cual se pueda orientar el presupuesto de mercadeo, y las inversiones necesarias para lograr satisfacer las necesidades de los consumidores.

##### **Mercado meta**

La estrategia esta propuesta para personas en su mayoría hombres, solteros, con ingreso mayor a los 900 000 colones con edades entre 26 y 40 años, con un nivel educativo de universidad completa, las cuales tienen necesidades de autorrealización y pertenencia, además buscan este tipo de eventos para recrearse y medir los resultados de sus entrenamientos.

A partir de la investigación y análisis expuesto en el capítulo III, en la actualidad únicamente el 4% de los encuestados realizan o han realizado triatlones de ruta. El 53% de este grupo manifestó que sí estaba dispuesto a realizar un triatlón en la modalidad de relevos, lo cual es congruente con que el

76% esté dispuesto a realizar un triatlón de montaña específicamente, por lo que la estrategia está dirigida a este 76% que cumple con el perfil descrito anteriormente.

### **Manejo de oportunidades y amenazas**

Dentro de las oportunidades determinadas en el capítulo III, una de las más relevantes es el crecimiento que ha tenido el deporte de triatlón en los últimos años. Unlimited puede aprovechar esta oportunidad para innovar con modificaciones a los productos existentes, dirigiéndolos específicamente a ciertos nichos de mercado, y fortaleciendo la comunicación de estos eventos.

La competencia constituye una amenaza a la empresa, dentro de lo analizado en el capítulo anterior, se determinó que la empresa Newton goza de una buena imagen entre los entrevistados. Esta empresa, en específico, cuenta con sus propios puntos de venta de su marca Newton. La labor de eventos deportivos son un gancho para fidelizar a sus clientes, por lo que la convierte en un competidor que dispone de los recursos necesarios para competir por el liderazgo en la organización de eventos a nivel nacional.

## **4.2.      Objetivos de la propuesta Tricross AM PM**

La estrategia propuesta para la Serie Tricross AM PM, de la empresa Unlimited, para la temporada de eventos del 2014 son:

### **Objetivo general**

- Aumentar la participación de mercado en un 15% con respecto al presente año.

De acuerdo con los datos suministrados por la empresa, durante el 2013 no se logró alcanzar el mínimo de inscripciones requerido para cubrir los costos del evento. Con el aumento de un 15% en participación de mercado, la empresa podría cubrir sus costos por evento.

## **4.3.      Mezcla de *marketing* para la propuesta**

En este apartado se presenta la propuesta de mercadeo para la empresa Unlimited, para el período 2014-2015. Este plan tendrá como base los resultados obtenidos en la investigación, presentada en el capítulo anterior, de esta manera se estará tomando en cuenta los gustos y preferencias de los clientes con respecto a este tipo de eventos.

#### **4.3.1. Productos de servicio.**

El producto principal de la serie Tricross AM PM son los eventos de triatlón de montaña, avalados por la Federación de Triatlones FEUTRI que se realizan a largo del territorio nacional, en fechas establecidas dentro del calendario anual de esta Federación. Actualmente, el producto no está generando la cantidad de inscripciones necesarias, por lo que se propondrá modificaciones al producto.

#### **Estrategia**

Serie Deportiva AM PM

Cambiar el nombre de Tricross AM PM a Serie Deportiva AM PM para poder ampliar la oferta de productos.

#### **Plan de acción**

Con la investigación, se determinó que los entrevistados están dispuestos a participar en eventos diferentes al producto principal, la Serie Tricross, por lo que se propone un cambio de nombre por Serie Deportiva AM PM, con la finalidad de ampliar la gama de productos.

- Cambiar el nombre de la serie:

Al incluirse otros productos no puede utilizar únicamente el de Tricross ya que se haría referencia únicamente al evento principal, la idea es incluir varias disciplinas que sean patrocinadas de igual manera por AM PM.

- Productos de la serie deportiva AM PM

Los eventos de mayor atracción para los deportistas se enumeran a continuación, por lo que se recomienda se incluyan como parte de la Serie Deportiva AM PM.

- **Carreras de trail**

El abrir un evento que solamente tenga carrera puede atraer una mayor cantidad de participantes a estos eventos. Con la investigación, se determinó, que un 7% de los encuestados había realizado carreras de trillo, por lo que se lograría captar un porcentaje más amplio para la totalidad de participantes de la serie.

El atractivo de esta carrera es que, a diferencia de las demás, es un evento único. Constaría con una serie de 4 carreras, donde cada participante se hace acreedor de una puntuación, como se realiza actualmente con las participaciones de Triatlón y Tricross, además el costo de inscripción oscilaría entre los 10.000 y 15.000 colones, entrando dentro de los rangos seleccionados por los atletas en la encuesta realizada.

- **Circuito de ciclismo de montaña**

Un 13% de los encuestados afirmó haber participado de alguna competencia o vuelta recreativa de ciclismo de montaña por lo que se propone utilizar las rutas de 15 kilómetros y 30 kilómetros de las categorías *sprint* y olímpico respectivamente, para realizar un circuito de montaña atractivo para este mercado específico.

El costo de la inscripción oscilaría entre los 15.000 y 20.000 colones que de igual manera cae dentro de los rangos seleccionados por los encuestados, según la investigación realizada.

- **Aguas abiertas**

Para el evento de aguas abiertas, se utilizaría las boyas instaladas en el mar o lago, dependiendo del evento, las cuales señalan las distancias de 750 metros o 1500 metros de las categorías *sprint* y olímpico respectivamente.

Esta competición sí se realizaría en circuito y dependiendo de las distancias que los nadadores seleccionen. El monto de la inscripción rondaría los 10.000 colones.

- **Serie Duatlón**

La serie duatlón se realizará en conjunto con el evento principal, y con las mismas categorías. De igual manera es una serie donde existe un puntaje y al

final. El duatlón también puede realizarse en relevos y aplicar la misma política de precios que para el triatlón.

Todos los eventos individuales, la carrera de trail, la ruta de ciclismo, y el “aguas abiertas”, se realizarán el día sábado del fin de semana del evento, en horas después del mediodía, por un asunto de logística, tiempos y seguridad de los atletas. El evento principal, y el duatlón se realizarían el día domingo en horas de la mañana como regularmente se hace. Esto también deja abierta la posibilidad de que los atletas participen hasta en 2 eventos durante el fin de semana.

- Tiempos de ejecución

Se recomienda a la empresa realizar los cambios desde la primera fecha del 2014, con la finalidad de realizar los cambios pertinentes a nivel publicitario y de comunicación con anterioridad.

- Costos Asociados

Dentro de los costos que representa ampliar la gama de productos la logística es uno de más difíciles de calcular, ya que cada evento y cada locación representa diferentes retos para la organización, sin embargo, es innegable que al realizarse 5 eventos en un solo fin de semana en vez de solamente el triatlón, este costo aumentará y será tasado de acuerdo con el conocimiento y experiencia de la Junta Directiva de Unlimited.

Otro de los costos es el mantenimiento del equipo del evento, el cual deberá apersonarse un día antes de lo acostumbrado, esto implica que se dupliquen los costos de viáticos y hospedaje para la organización

Dentro de los costos de logística y personal, es implícito el costo de los paquetes de competición, ya que esto conlleva a que más colaboradores deban estar atentos a la tarea de realizar 5 paquetes diferentes para cada uno de los eventos que se pretende realizar.

Por último, aunque se considera un costo proporcional a la cantidad de inscripciones, la asistencia (frutas, hidratante) dentro de las diferentes competencias se debe considerar, y no únicamente el costo de los insumos, sino el costo del personal de los puestos de asistencia y en ruta.

#### **4.3.2. Lugar y tiempo**

##### **Estrategia**

Serie Deportiva AM PM con 5 fechas

Agregar una fecha más a la Serie Deportiva AM PM, realizándola en la zona montañosa del Zurquí, durante el mes de marzo.

##### **Plan de acción**

El 30% de los encuestados afirmó que el segundo lugar de preferencia es la montaña. Actualmente, Unlimited realiza tres de las cuatro fechas de la serie Tricross AM PM en playas.



<b>Fecha</b>	<b>Locación</b>
<b>Mayo</b>	Conchal
<b>Agosto</b>	Monteverde
<b>Octubre</b>	Punta Leona
<b>Noviembre</b>	Rancho Margot Guanacaste

Cuadro 4.1. Fechas Tricross 2013. Fuente. Elaboración propia.

Para el presente año, se sustituyó la fecha de Rancho Margot por un evento en la localidad de Charrara, esto como parte de los resultados negativos en cuanto a la cantidad de inscripciones en las locaciones más lejanas donde se ha realizado eventos.

- Negociación

Para la temporada 2014, aunque ya existe una planeación sobre las locaciones por lo que se propone realizar una de las fechas en alguna localidad dentro del GAM para el mes de marzo. La locación seleccionada es el Hotel Villa Zurquí, ya que por su locación y su entorno natural, rodeado de senderos lo convierte en un lugar idóneo para la realización de una fecha de la serie, por lo cual en esta fecha se realizaría en el primer evento de la serie.

- Logística y medición

Es importante destacar que por las características del sitio, solo se podrían realizar la competencia de *trail*, el circuito de ciclismo de montaña y el duatlón. La medición de senderos y programación detallada de la ruta se planearía para inicios de mes de febrero por parte de los miembros del equipo, bajo la supervisión de la Junta Directiva. Una vez detallada la ruta, se realiza el trámite respectivo para el aval de la FEUTRI.

- Información sobre la nueva fecha

La propuesta de fechas y los eventos a realizarse por fecha se detallan en el siguiente cuadro, tomando en cuenta las locaciones y la fecha del X Terra a realizarse en Conchal.

Lugar	Fecha	Sábado	Domingo
<b>Zurquí (GAM)</b>	Marzo	Carrera de <i>trail</i> Ciclismo	Duatlón
<b>Conchal</b> <b>X Terra</b>	Mayo	Carrera de <i>trail</i> Ciclismo Aguas abiertas	Duatlón Tricross
<b>Monteverde</b>	Agosto	Carrera de <i>trail</i> Ciclismo	Duatlón

<b>Punta Leona</b>	Octubre	Carrera de <i>trail</i> Ciclismo Aguas abiertas	Duatlón Tricross
<b>Charrara (GAM)</b>	Noviembre	Carrera de <i>trail</i> Ciclismo Aguas abiertas	Duatlón Tricross

Cuadro 4.2. Propuesta Fechas Serie Deportiva AM PM 2014. Fuente. Elaboración propia.

Dentro de las limitantes para elegir una locación dentro del GAM, es que debe existir una sede, una finca o un hotel donde pueda hacerse efectiva y de una manera cómoda la entrega de paquetes, y la premiación. Para el caso de la fecha en el Zurquí, las instalaciones cuentan con el mínimo de salones requeridos por la organización para continuar brindando los servicios complementarios requeridos, que son, la entrega de paquetes y el congresillo técnico.

### **Costos asociados**

El costo de realizar una fecha, según Pablo Sánchez, está contemplado por:

- Personal.
- Permisos (municipales, tránsito, Cruz Roja).
- Póliza del INS.

- RP medios de comunicación.
- Hospedajes invitados especiales.
- Viáticos del equipo.
- Transporte y alquiler de vehículos.
- Asistencia en la ruta del evento.

Este rubro puede ser cubierto por la cantidad de inscripciones que podrían generar con un evento de este tipo dentro del GAM.

#### **4.3.3. Precio.**

##### **Estrategia**

Precios basados en la competencia.

Establecer los precios basados en la competencia, tomando en cuenta los costos de operación y aumentar la percepción de valor de los productos ofrecidos para la Serie Deportiva AM PM.

##### **Implementación**

El factor precio según la investigación varía según el tipo de evento al que quiera participar, y va directamente relacionado con la percepción del evento en cuanto a calidad y expectativa por parte de los consumidores.

- Establecimiento de costos (punto de equilibrio)

El factor de costos se divide en 2, costos fijos de la empresa y costos operativos por evento. Los fijos se encuentran diluidos entre todos los productos de la empresa. Las variables para el caso de la Serie Deportiva AM PM están determinadas por cada fecha y se calcula en por un promedio de 200 participantes por evento.

- Generación de valor para el público meta

Una vez establecido el mínimo de inscripciones, se propone buscar los grupos de entrenamiento de triatlón organizados, y se pretende contactar 10 de los gimnasios de más prestigio y renombre en los cuales existan equipos de atletismo o de alguna disciplina relacionada con los productos ofrecidos por la Serie Deportiva AM PM, con el fin de ofrecerles tarifas especiales grupales, según la cantidad de participantes, como se detalla en el siguiente cuadro.

<b>Evento</b>	<b>Cantidad de personas</b>	<b>Precio</b>
<b>Carreras de trail</b>	Individual	₡ 15.000,00
	De 5 a 10 personas	₡ 13.000,00
	De 11 a 15 personas	₡ 11.000,00
	De 16 a 20 o más personas	₡ 9.000,00
<b>Ciclismo</b>	Individual	₡ 17.000,00
	De 5 a 10 personas	₡ 15.000,00

	De 11 a 15 personas	₡ 13.000,00
	De 16 a 20 o más personas	₡ 11.000,00
<b>Aguas abiertas</b>	Individual	₡ 10.000,00
	De 5 a 10 personas	₡ 9.000,00
	De 11 a 15 personas	₡ 8.000,00
	De 16 a 20 o más personas	₡ 7.000,00
<b>Duatlón</b>	Individual	₡ 22.000,00
	De 5 a 10 personas	₡ 20.000,00
	De 11 a 15 personas	₡ 18.000,00
	De 16 a 20 o más personas	₡ 16.000,00
<b>Tricross</b>	Individual	₡ 28.000,00
	De 5 a 10 personas	₡ 26.000,00
	De 11 a 15 personas	₡ 24.000,00
	De 16 a 20 o más personas	₡ 22.000,00

Cuadro 4.3. Precios productos Serie Deportiva 2014. Fuente. Elaboración propia

Todos los precios propuestos se encuentran dentro de los márgenes en los que, según la investigación, los encuestados acostumbran a invertir en el

momento de realizar un evento. Los precios mínimos grupales son los requeridos por participante para cubrir los costos requeridos.

La cantidad de personas también se encuentra prevista para realizar paquetes hoteleros, y hasta para transporte organizado, como lo expresó Pablo Hernández entrenador del equipo Ticotlón en la entrevista realizada para la investigación, los atletas también valoran estos aspectos para participar en los eventos.

La forma de vender los paquetes es que uno de los representantes actuales de la empresa se apersona a los establecimientos a ofrecer estos paquetes y a explicar con una cita previa con un mínimo de un mes de anticipación de los distintos eventos.

### **Costos Asociados**

Los costos asociados a esta estrategia son proporcionales a la cantidad de gente que se inscriba según los grupos predeterminados en la cuadro 4.3. Están basados en los costos máximos por persona en un evento, por lo que estaría cubierto en cada uno de los precios propuestos.

#### **4.3.4. Promoción y educación.**

##### **Estrategia**

###### **Up social**

Desarrollar una red social “Up social” en donde los atletas de distintas disciplinas puedan ingresar su perfil con datos sobre los deportes a los que se dedica, esto con la finalidad de incrementar la interacción entre los clientes y facilitarles un medio para la formación de equipos para relevos en la serie.

##### **Implementación**

Como parte de los resultados de la investigación, más del 70% de los encuestados coincidió en que deseaban informarse sobre los diferentes eventos deportivos por medio de la red social Facebook, y un 76% afirmó que les gustaría pertenecer a una red social exclusiva de atletas.

La creación de una red social es el rubro más caro que la empresa debe contemplar, aunque sería el eje central de la propuesta integral de mercadeo para el logro de los objetivos. En la parte de comunicación y educación, radica toda la información de los nuevos productos y de la estrategia de precios asociada.

La construcción y el contenido de la red estarán a cargo de la empresa Manta Ray Studios, así como su mantenimiento diario y mensual. La red social denominada como Up social, tendrá un formato similar a la de la página LinkedIn, donde cada persona podrá tener un perfil sobre su perfil atlético, especialidades,



gustos y preferencias, además de un historial o récord de participaciones en eventos deportivos.

En este espacio, se podrán subir fotos ligadas con Instagram y Facebook, así como compartir enlaces de interés relacionados con el contenido de la red. La idea principal de este espacio es que contenga la mayor cantidad de personas involucradas con los distintos eventos deportivos para facilitar la comunicación entre sus miembros para facilitarles un medio de interacción social donde puedan compartir sus experiencias y expectativas sobre su desempeño deportivo.

Actualmente y como parte de la observación y la entrevista realizada para la investigación, se determinó que existe poco conocimiento por cierta parte de los participantes sobre la modalidad de relevo, por lo que mediante esta red social se facilitaría la comunicación entre atletas de diferentes disciplinas para la formación de equipos, incentivados por el costo de las inscripciones y de los posibles premios de patrocinadores por haber realizado el contacto por medio de Up social.

Unlimited desarrollaría un sitio donde se venderán espacios publicitarios enfocados específicamente en el mercado deportivo nacional. En este sitio, los actuales patrocinadores de las distintas series tanto BMW como AM PM tendrían un espacio designado, con el objetivo de generar otra forma de ingreso para la organización.

La plataforma de servicios que ofrece Mantaray Studios también pone a disposición el enlace con la telefonía celular para la comunicación de los distintos eventos, promociones e información publicitaria a los participantes dentro de la red social

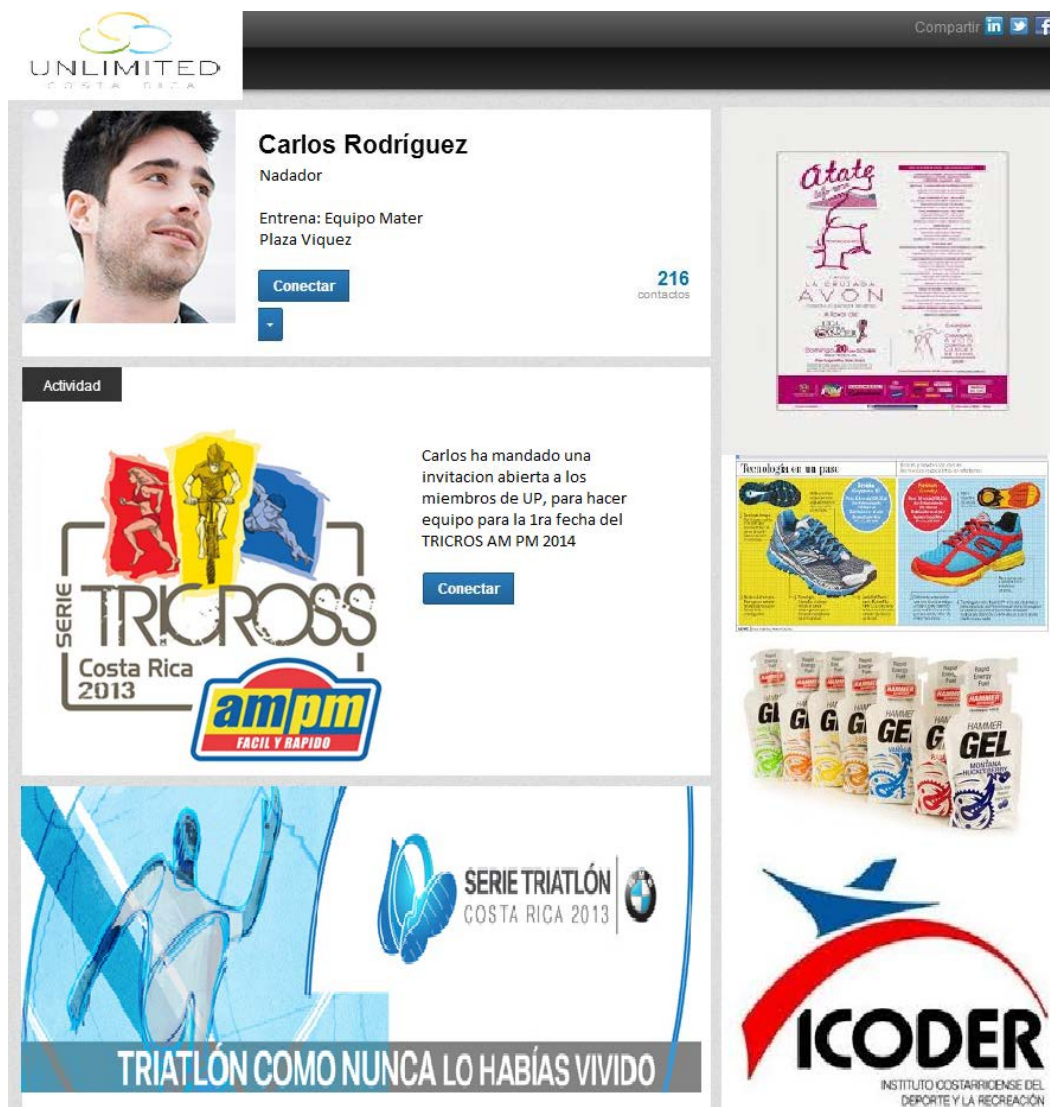


Ilustración 4.1. Propuesta red UP social

Otro de los benéficos que podría brindar el tener un espacio como este es que facilita la comunicación y la venta de las inscripciones, y permite a equipos hacer perfiles para captar nuevos miembros y agilizar la comunicación entre estos.

- Costos Asociados

La inversión total por lo que implica el montaje en línea de una página web que funcione como una red social es alto en comparación con respecto a una página web común.

Para efectos de la propuesta, se maneja el financiamiento del fee mensual y del costo del diseño, hospedaje y mantenimiento de la red, mediante 5 pagos que serán cubiertos con el costo de las inscripciones proyectadas para la temporada 2014.

La venta de los espacios publicitarios no se encuentra incluida dentro de la propuesta ya queda por fuera de los objetivos.

#### **4.3.5. Proceso, productividad y calidad, personal**

##### **Estrategia**

Capacitar al personal para el mejoramiento de los procesos antes, durante y después de los distintos eventos, aprovechando las capacidades del recurso humano y el controlando los procesos.

##### **Implementación**

La implementación se llevará a cabo según el proceso de venta de los productos de la Serie Deportiva AM PM.

- Servicio preventa

Se determinó que la mayoría de atletas prefieren realizar sus inscripciones en línea, por lo que apoyados en la red Up social, se les facilitarán los enlaces necesarios para realizar las inscripciones y depósitos bancarios, todo esto apoyado con el personal técnico de Mantaray en conjunto con la logística y apoyo de la oficina de Unlimited.

La otra parte del servicio preventa son las visitas a los diferentes equipo y gimnasios dentro del GAM para ofrecer los diferentes productos de la serie y los paquetes de descuentos por tarifa grupal. En el siguiente cuadro, se detallan los principales equipos y gimnasios que se visitarían con 2 meses de anticipación a los eventos, trabajo que deberá ser realizado en enero del 2014.

<b>Equipos</b>	<b>Gimnasios</b>
Newton	Multiespa
Bansol	Gold Gym
Hypocxic	U Gym
Ticotlón	Gimnasio Jivo
Tritón	George Angulo
CCDR San José	Arena Treck
CCDR Heredia	Acuanautas
CCDR Montes de Oca	
Profile desings	
Asociación de triatlón de Belén	

Cuadro 4.5 Equipos y Gimnasios. Fuente. Elaboración Propia

- Entrega de paquetes

La entrega de paquetes es donde comienza la integración física de los atletas con la organización del evento, es la cara de la empresa y el primer punto de evaluación, por lo que se convierte en parte crucial del éxito del evento.

Se mantendrá un cantidad de equipo proporcional a las inscripciones en el área de paquetes resultaría en una mayor velocidad de entrega, y minimizaría las filas. Para lograr esto se debe establecer un sistema por donde cada 100 paquetes que se deban entregar hayan por lo menos 5 personas encargadas de distribuirlos, desde el que revisa el sistema de inscripciones hasta el que revisa el contenido de paquetes con el atleta. Con esta proporción, se garantiza de una manera fluida la entrega de los paquetes, según información que maneja la empresa.

- Personal de soporte durante el evento.

La asistencia en ruta es otro de los rubros donde los atletas presentan más quejas al final de los distintos eventos. La asistencia no se basa únicamente en la cantidad de puestos que existan en la ruta, o lo que estas puestos contengan entre frutas e hidratantes, también se toma en cuenta el personal y la asistencia que estos puedan brindar a los competidores.

Unlimited utiliza un personal reducido, que cuenta con el conocimiento necesario para dar asistencia en ruta, pero en los eventos se necesita más colaboradores, por lo que se utiliza un sistema de voluntariado con escuelas y asociaciones comunales.

La selección y manejo de este personal durante el evento debe ser coordinada por alguno de los miembros más experimentados con el fin de evitar

inconvenientes y mejorar el servicio, por lo que se debe nombrar este encargado en cada uno de los eventos.

- Servicio posventa

Con la red social UP, se brindará el medio necesario para dar soluciones rápidas y eficientes a asuntos como lo son tiempos, amonestaciones, descalificaciones, mediante documentos en línea prediseñados para tal fin.

Otro aspecto importante es la implementación de RP con patrocinadores y clientes regulares de la organización, con el fin de fortalecer las relaciones, y propiciar nuevos negocios de interés. Después de cada uno de los eventos, se seleccionará dos patrocinadores y dos competidores y dos representantes de equipos o gimnasios para que sean visitados por miembros de la organización con el fin de obtener retroalimentación de los eventos realizados, esto en lapso de las 2 semanas siguientes al evento.

### **Control de la estrategia integral**

Como parte de la estrategia de procesos y personal, se efectuará una encuesta de satisfacción al cliente donde se evaluarán los aspectos principales que contiene esta propuesta, refiriéndose a producto, precio, lugar, tiempo, proceso y personal.

La evaluación se llevará cabo en las mismas dos semanas posteriores a la realización de cada evento, para que de manera conjunta con la labor de

posventa, la organización tenga un panorama más claro de la situación de la empresa y la percepción de sus consumidores, con la finalidad de tener la información necesaria para toma de decisiones y corrección o mejora de alguno de los rubros evaluados.

- **Costos Asociados**

Los costos asociados a esta estrategia van a depender de la cantidad de personal que se asigne por evento, que a su vez es proporcional al número de inscripciones que realicen.

Para lo referente al RP, de igual manera, va a depender de las actividades que se pretendan realizar con las visitas a los seleccionados de los clientes, patrocinadores y representantes de equipos, ya que pueden ser desde almuerzos, cenas u otras actividades recreativas, por lo que la organización asignará un presupuesto para este tipo de gastos.

#### **4.4. Plan de implementación, fundamentación económica.**

La sustentación económica de las estrategias propuestas está ligada al planteamiento de los objetivos a alcanzar y las proyecciones ventas de inscripciones además del aporte económico que actualmente realizan los patrocinadores.

La distribución de los costos de las estrategias se presenta de acuerdo con los eventos, y solo toma en cuenta un precio promedio de ventas para los diferentes eventos a realizar por fecha, como se muestra en el siguiente cuadro



Rubro /Evento	Zurquí	Conchal	Monteverde	Punta leona	Charrara	Total anual
Inscripciones	200	300	70	212	236	1018
Venta inscripciones	₡ 25.000,00	₡ 45.000,00	₡ 25.000,00	₡ 25.000,00	₡ 25.000,00	
Venta total	₡ 5.000.000,00	₡ 13.500.000,00	₡ 1.750.000,00	₡ 5.300.000,00	₡ 5.900.000,00	₡ 31.450.000,00
Aporte patrocinadores						₡ 20.000.000,00
<b>INGRESO TOTAL SERIE</b>						<b>₡ 51.450.000,00</b>
Costo estrategia producto	₡ 4.000.000,00	₡ 700.000,00	₡ 700.000,00	₡ 700.000,00	₡ 700.000,00	₡ 6.800.000,00
Costo estrategia lugar y tiempo	₡ 500.000,00	₡ 200.000,00	₡ 200.000,00	₡ 200.000,00	₡ 100.000,00	₡ 1.200.000,00
Costo estrategia de Precios	₡ 1.000.000,00	₡ 3.000.000,00	₡ 40.000,00	₡ 1.200.000,00	₡ 1.500.000,00	₡ 6.740.000,00
Costo estrategia de Promoción	₡ 3.000.000,00	₡ 3.000.000,00	₡ 3.000.000,00	₡ 3.000.000,00	₡ 3.000.000,00	₡ 15.000.000,00
Costo estrategia Proceso CRM	₡ 1.000.000,00	₡ 1.000.000,00	₡ 1.000.000,00	₡ 1.000.000,00	₡ 1.000.000,00	₡ 5.000.000,00
<b>COSTO TOTAL ESTRATEGIAS</b>						<b>₡ 34.740.000,00</b>

Cuadro 4.6. Proyección de ingresos y costos 2014. Fuente: Elaboración propia

Como se puede apreciar en el costo proyectado de la estrategia propuesta es superior al ingreso generado por la venta de las inscripciones en términos anuales. Se debe tomar del aporte de los patrocinadores para lograr alcanzar el punto de equilibrio.

Este cálculo no toma en cuenta costos fijos de la empresa, los cuales se encuentran repartidos entre la serie BMW y la Tricross AM PM, tampoco considera imprevistos y otros gastos asociados a la labor de la empresa, como cargas sociales, depreciaciones de equipos, entre otros.

La propuesta busca generar la cantidad de inscripciones necesarias para cubrir el costo del evento. Esta estrategia esta propuesta con un crecimiento esperado para la temporada 2014, por lo se podría realizar una proyección a largo plazo (3 años) para determinar de una mejor manera el posible crecimiento en ventas.

Los tiempos de realización están asociados a las fechas de los eventos, ya que son las temporadas donde se registran los ingresos asociados y los costos que representa la realización de estos, por lo que se diluyen los costos según la cantidad de eventos que tenga la serie.

## 4.5. Conclusiones

Existe un crecimiento del deporte de triatlón de ruta y tricross, el cual ha sido de manera exponencial durante los últimos 3 años, por ende y desde el punto de vista de mercadeo estratégico-empresarial, las actividades que se encuentran ligadas a la realización de eventos deportivos de atletismo también registran el mismo crecimiento, como lo son tiendas de deporte, equipos de entrenamiento, y gimnasios especializados.

La competencia se ha tornado más agresiva, por lo que la diferenciación y trayectoria en la ejecución exitosa de eventos resulta un elemento clave dentro del mercado de organización de eventos deportivos y específicamente de triatlones donde la logística y coordinación son los pilares básicos para la organización.

A nivel nacional, Unlimited Productions es la empresa que cuenta con más eventos calendarizados por la FEUTRI, y goza de una excelente reputación por parte de los encuestados. Unlimited cuenta con una estructura organizacional óptima y suficiente para las exigencias de los eventos a nivel nacional.

Costa Rica cuenta con condiciones óptimas para la práctica de triatlón de ruta y tricross. Las limitantes más grandes que encuentran las empresas organizadoras son las locaciones geográficas, en cuanto a vías públicas, y accesibilidad de hoteles patrocinadores que puedan satisfacer la demanda de hospedajes con el fin de expandir estos eventos a nivel internacional

El mercado meta encontrado con esta investigación pertenece a un segmento de clase socioeconómico alto, por lo que sus exigencias y la constante

comparación con eventos internacionales a los cuales suelen salir del país para participar como el Iron Man, hacen que la realización de eventos sea una actividad exigente, para los organizadores.

La realización de este proyecto permite concluir que sí existe un mercado potencial, dispuesto a realizar triatlones de ruta o tricross, y deja en evidencia que es un nicho de mercado creciente, al cual se le debe comunicar de manera efectiva y atractiva la realización de eventos como la Serie Deportiva AM PM con la finalidad de incentivar la participación activa de miembros de deportes individuales como lo son la natación, el ciclismo y el atletismo de una manera grupal en un entorno que cumple sus expectativas y satisfaga sus necesidades.

## Bibliografía

- AB. (10 de 8 de 2013). *albusports.com*. Obtenido de <http://www.albusports.com>
- Algarra, J. L. (1996). *Ciclismo Total*. Madrid: Gymnos.
- Ambrüster, T. (2006). *The Economics and Sociology of Management Consulting*. Trinity Lane, Inglaterra: Cambridge University Press.
- Bartolomé, A. (2005). Blended Learning. Conceptos Básicos. *Píxel-Bit. Revista de Medios y Educación*(23), 7-20.
- Biech, E. (1998). *Tue Business of Consulting*. San Francisco, California, Estados Unidos: Jossey-Bass Pfeiffer.
- Cohen, W. A. (2003). *Cómo ser un consultor exitoso*. Bogotá, Colombia: Norma.
- Colegio Profesional de Ciencias Económicas . (24 de octubre de 2012). *Colegio de Profesionales de Ciencias Económicas de Costa Rica*. Recuperado el 20 de julio de 2013, de Lista de Empresas Consultoras y Profesional Responsable: [http://www.elfinancierocr.com/negocios/negocio-consultorias\\_10\\_330666931.html](http://www.elfinancierocr.com/negocios/negocio-consultorias_10_330666931.html)
- Cravens, D., & Woodruff, G. (1993). *Administracion en Mercadotecnia*. México: Continental.
- El Financiero. (6 de julio de 2013). *El Negocio de las Consultorías*. Recuperado el 27 de julio de 2013, de El Financiero. Multimedia Infografías.: [http://www.elfinancierocr.com/negocios/negocio-consultorias\\_10\\_330666931.html](http://www.elfinancierocr.com/negocios/negocio-consultorias_10_330666931.html)
- FEUTRI. (2005). Reglamento de competencia. San José, San José, Costa Rica.
- Frantzreb, R. B. (1994). *Training and Development Yearbook*. Englewood Cliffs, New Jersey, Estados Unidos: Prentice Hall.
- Gispert, C. (2001). *Manual de Educación Física y Deportes*. Barcelona, España: Oceano.
- Harris, S. (25 de julio de 2013). *Driving Development with Dynamic Learning Networks*. Recuperado el 29 de julio de 2013, de Training: <http://www.trainingmag.com/content/driving-development-dynamic-learning-networks>
- Heredía Cobos, M. (2006). *Mercadeo* (Primera Edicion ed.). Santa Úrsula, Coapa, Mexico: Ediciones Instituto de Investigación Tecnológica Educativa.
- Hernández, P. (29 de setiembre de 2013). Entrevista sobre gustos y preferencias de los triatletas. (C. Chacón, Entrevistador)
- Jackson, R. (2005). *Manual de Administración Deportiva*. Calgary, Alberta, Canadá: McAra Printing Limited .
- Josfré, A. (2000). *Enfoques Gerenciales Modernos*. San José: Dephi de Costa Rica.

- Kennedy Information Publication. Consulting. A Bloomberg BNA Business. (setiembre de 2012). Recuperado agosto de 2013, de 2012. The Best Firms to Work For: <http://www.consultingmag.com/article/ART1059584?C=mFVJE6ScfE2Q8qnS>
- Kinnear, T., & Taylor, J. (2004). *Investigacion de mercados* . Bogotá: Mc Graw Hill.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2003). *Fundamentos de Marketing*. México: McGraw-Hil.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2006). *Dirección de Marketing* . México: Pearson Educación.
- LaGrossa, V., & Saxe, S. (2002). *The Consultative Approach. Partnering for Results*. San Francisco, California, Estados Unidos: Jossey-Bass Pfeiffer.
- Lambin, J.-J., Gallucci, C., & Sicurello, C. (2009). *Dirección de marketing. Gestión estratégica y operativa del mercado*. (Segunda Edicion ed.). México D.F, Mexico: McGraw-Hill.
- Lovelock, C., & Wirtz, J. (2009). *Marketing de Servicios*. México: Pearson Educación.
- Lovelock, C., & Wirtz, J. (2009). *Marketing de Servicios* (Sexta Edición ed.). Naucalpán, Juárez, Mexico: Pearson Educación.
- Mc Daniel, C. J., & Gates, R. (2011). *Investigación de Mercados* (Octava Edición ed.). Santa Fe, Cruz Manca, Mexico: Cengage Learning.
- Multireto. (12 de 8 de 2013). *XTRI Costa Rica*. Obtenido de <http://www.xtricarica.com/xtri-series.html#inicio>
- O'Brien, R. M., Dickinson, A. M., & Rosow, M. P. (1982). *Industrial Behavior Modification. A Management Handbook*. Eimsford, Nueva York, Estados Unidos: Pergamon Press.
- Payne, A., & Frow, P. (Octubre de 2005). A Strategic Framework for Customer Relationship Management. *Journal of Marketing*, 69(4), págs. 167-176.
- Payne, A., & Frow, P. (Octubre de 2005). A Strategic Framework for Customer Relationship Management. *Journal of Marketing*, 69(4), págs. 167-176.
- Randall, R. (10 de mayo de 2013). Put your company-and its employees- into the learning loop. *Central Penn Business Journal*, 20, pág. 13.
- Randall, R. (10 de mayo de 2013). Put your company-and its employees- into the learning loop. *Central Penn Business Journal*, 20, pág. 13.
- Research, P. (2013). *Plunkett Research, Ltd*. Recuperado el 13 de julio de 2013, de Consulting Industry Overview: <http://www.plunkettresearch.com/consulting-market-research/industry-statistics>
- Sánchez, J. P. (18 de marzo de 2013). Entrevista Unlimited. (C. Chacón, Entrevistador)

- Sánchez, S. (13 de junio de 2013). Tendencia, perfil y estadística del triatleta del competidor extranjero y nacional. (C. Carlos, Entrevistador)
- Schiffman, L. G., & Kanuk, L. L. (2010). *Comportamiento del Consumidor* (Décima Edición ed.). Naucalpan, Juárez, México: Pearson Educacion.
- SECOFI. (Abril de 2001). *Investigación de Mercados*. Obtenido de Programa de Capacitación y Modernización del Comercio Detallista: <http://www.contactopyme.gob.mx/promode/invmdo.asp>
- Solano Navarro, J. M. (2011). *Tecnología Conductual para fortalecer la competitividad de su organización*.
- Stolovitch, H. D., & Keeps, E. J. (1992). *Handbook of Human Performance Technology*. San Francisco, California, Estados Unidos : Jossey-Bass, Inc.
- Triathlon@USAT . (12 de mayo de 2013). Disponible en [www.usatriathlon.org](http://www.usatriathlon.org).
- Vindas Quiros, L. (7 de Julio de 2013). *Cantidad de consultores creción un 93% en cuatro años*. Recuperado el 27 de julio de 2013, de El Financiero: [http://www.elfinancierocr.com/negocios/consultorias-asesores\\_empresariales-Deloitte\\_0\\_330566962.html](http://www.elfinancierocr.com/negocios/consultorias-asesores_empresariales-Deloitte_0_330566962.html)

## Anexos

### Anexo 1: Puestos

#### Director de Logística

- Negociaciones hoteleras.
- Negociaciones con marcas.
- Presentaciones públicas.
- Ventas.
- Planificación estratégica.

#### Director Operativo:

- Manejo de proveedores internacionales y nacionales.
- Dirección logística de los eventos.
- Supervisión de tramitología.
- Supervisión de servicio al cliente (administrativa).
- Manejo de las cuentas bancarias (administrativa).
- Pago de proveedores (administrativa).
- Pago de personal (administrativa).
- Manejo de presupuesto (administrativa).
- *Ranking* de las series.



**Director Comercial:**

- Negociaciones de mercadeo.
- Visitar a los clientes potenciales.
- Relaciones públicas.
- Plan de mercadeo y medios.

**Servicio al cliente y ventas:**

- Atención del correo info.
- Manejo de inscripciones.
- Teléfono de la oficina.
- Apelaciones.
- Apoyo logística.

**Coordinación Operativa:**

- Coordinador de voluntariado.
- Tramitología y permisos de entidades de MS, Tránsito, Feutri, Guardia Costera, Cruz Roja, Fuerza Pública, Parques Nacionales, municipalidades.
- Proveedores relacionados con tramitología, lanchas y salvamento acuático.
- Inventario.

**Asistente contable:**

- Llevar en orden la facturación de los proveedores.

- Llevar en las cuentas por cobrar o las cuentas por pagar.
- Contabilidad por evento.
- Planillas.

## Anexo 2 Proveedores

Producto	Nombre	Contacto
Cronometraje	Más Deporte	Diego Obando
Cronometraje	Grupo Publicitario	Rodolfo Villalobos
Medicina	SportXmed	
Foto y medios	Lead and adventure Media	José Andrés Vargas
Medios y prensa	Primeros en Deporte	
Impresiones	Tecno Rótulos Digital	Jeremy Jiménez Bagnarello
Impresiones	Gozaka	Christian Araya
Impresiones gorras	Oso	Oso
Impresiones	Sandro	Sandro García Otárola
Cabañas sanitarias	Tecadi Internacional, S.A	Ana Montero
Cabañas sanitarias	Harsco	León Castro, Jenny
Cabañas sanitarias	Terra Equipos	Adriana Villalobos
Seguridad privada	Hevel	Heiner Hernandez
Seguridad Privada	Jocimes	Jorge Vargas Jenkins
Seguridad privada	Santa Cruceña	Henry Zuñiga
Pág web	Web iriestudio	Roberto Lujan
Pág web y diseño	Manta Ray Studio	Bernal Rojas
Camisas	subliart S.A.	Ingrid Alfaro Murcia
Camisas	Ram-Wear	Michael Montero

Camisas	Sportek	Jakelin/ Jhonny Rodríguez
Camión	Gilbert González Jiménez	Gilbert
Envases OX	Proplax	Carlina
Envases OX Vallas	Proplax Vallarce	Carlina Sharlin
Trofeos	Trofeos Trofi	Ivannia Jiménez
Gorras	Arena	Elías Valenciano
Transportes	Transportes Barquero	Bernal Rojas
Animación	Óscar Solís	Óscar Gerardo Solís Vargas
Contactos relevantes		
<b>Producto</b>	<b>Nombre</b>	<b>Contacto</b>
Vallas AM/PM	David Fonseca	David Fonseca

- Elaboración Unlimited Productions.

### **Anexo 3.1 Encuesta realizada para la investigación**

**Buenos días, nosotros somos estudiantes de la Universidad de Costa Rica, de la Maestría de Administración en Mercadeo y estamos haciendo una investigación sobre eventos deportivos a nivel nacional. De antemano le agradeceremos su colaboración, no le tomará más de 7 minutos.**

**1. ¿Ha realizado eventos deportivos como carreras de atletismo, natación o triatlón donde pague inscripción en el último año?**

- 1.1 Sí
- 1.2 No (fin del cuestionario)

**2 ¿Dónde es más de su agrado realizar eventos deportivos?**

- 2.1 Playa
- 2.2 Dentro del GAM
- 2.3 Montaña
- 2.4 Otro \_\_\_\_\_

**3 ¿Ha participado o participa usted de alguno de los siguientes eventos deportivos a nivel nacional?**

- 3.1 Eventos de ciclismo de montaña
- 3.2 Eventos de ciclismo de ruta
- 3.3 Carreras de ruta
- 3.4 Carreras de trail
- 3.5 Eventos de natación (aguas abiertas, eventos en piscina)
- 3.6 Triatlones de ruta
- 3.7 Triatlones de montaña
- 3.8 Ninguno ( si esta es su respuesta por favor termine el cuestionario)

**4 ¿Cuál es el método más común que utiliza para realizar el pago de sus inscripciones?**

- 4.1 Depósito bancario
- 4.2 Tarjeta de crédito
- 4.3 Tarjeta de débito
- 4.4 Efectivo
- 4.5 Otro \_\_\_\_\_

**5 ¿Dónde prefiere comprar las inscripciones?**

- 5.1 En línea ( sitio web)

5.2 En un sitio físico ( tienda, gimnasio, otro)

5.3 Otro \_\_\_\_\_

**6 ¿Con el monto que usted pago de la inscripción usted le atribuye más valor a?**

6.1 Paquete de competición ( número, chip, camiseta)

6.2 Asistencia durante el evento

6.3 Organización del evento

6.4 Otro \_\_\_\_\_

**7 ¿Cuánto invierte normalmente usted en la inscripción de los eventos que ha realizado a nivel nacional?**

7.1 De 5000 a 15000 colones

7.2 De 15001 a 20000 colones

7.3 De 20001 a 25000 colones

7.4 Más de 250001 colones

**8 ¿Cuándo participa en un evento deportivo normalmente asiste?**

8.1 Solo

8.2 En equipo

8.3 Con mi pareja

8.4 Con mi familia

8.5 Otro: \_\_\_\_\_

**9 ¿De los siguientes rangos cuánto considera que es su gasto al participar de un evento, tomando en cuenta, transporte, hospedaje, alimentación, SIN tomar en cuenta el costo de inscripción?**

9.1 Menos de 30000 colones

9.2 De 30001 a 75000 colones

9.3 De 750001 a 125000 colones

9.4 De 125001 a 175000 colones

9.5 De 175001 a 225000 colones

9.6 Más de 225000 colones

**10 ¿Cuántos eventos deportivos realizó en el último año?**

10.1 De 1 a 3

10.2 De 4 a 6

10.3 De 7 a 9

10.4 De 10 a 12

10.5 De 13 a 15 o mas

**11 ¿En general cómo considera la acción del personal en los evento que ha participado?**

- 11.1 Excelente
- 11.2 Muy Buena
- 11.3 Buena
- 11.4 Regular
- 11.5 Mala

**12 ¿Qué lo motiva a realizar eventos deportivos?**

- 12.1 Medir el rendimiento de los entrenamientos
- 12.2 Recreación
- 12.3 Realizar una actividad cuando pasea
- 12.4 Competición
- 12.5 Otro

**13 ¿Estaría dispuesto a realizar un triatlón en relevos?**

- 13.1 Sí
- 13.2 No

**14 ¿Cómo se entera de la programación de los eventos deportivo en general a nivel nacional? 2 opciones**

- 14.1 Referencia de un conocido
- 14.2 Patrocinadores. Cual Patrocinador\_\_\_\_\_
- 14.3 Publicidad en TV. Cual canal\_\_\_\_\_
- 14.4 Publicidad en Radio. Cual emisora\_\_\_\_\_
- 14.5 Publicidad escrita. Cual periódico o revista\_\_\_\_\_
- 14.6 Página web. Cual pagina\_\_\_\_\_
- 14.7 Facebook. Cual perfil\_\_\_\_\_
- 14.8 Otro\_\_\_\_\_

**15 ¿Por cuál medio le gustaría recibir información sobre futuros eventos deportivos?**

- 15.1 Correo electrónico
- 15.2 Facebook
- 15.3 Televisión
- 15.4 Radio
- 15.5 Revistas
- 15.6 Periódico
- 15.7 Otros \_\_\_\_\_

**16 ¿Ha realizado algún evento en la modalidad de relevos?**

- 16.1 Sí
- 16.2 No

**17 Ha realizado triatlones de montaña**

- 17.1 Sí
- 17.2 No, ¿Porque?\_\_\_\_\_

**18 . Ha realizado triatlones de ruta**

- 18.1 Sí
- 18.2 No

**19 Estaría dispuesto a realizar Triatlones de montaña el año siguiente.**

- 19.1 Sí ¿Por qué?\_\_\_\_\_
- 19.2 No,¿Por qué?\_\_\_\_\_

**20 ¿De cuáles de las siguientes empresas organizadoras ha realizado eventos? 2 opciones**

- 20.1 Albus sports
- 20.2 Newton
- 20.3 Unlimited Productions
- 20.4 Multireto
- 20.5 Otra\_\_\_\_\_

**21 ¿Dentro de cuál rango de edad se ubica?**

- 21.1 Entre 15 y 20 años
- 21.2 Entre 21 y 25 años
- 21.3 Entre 26 y 30 años
- 21.4 Entre 31 y 35 años
- 21.5 Entre 36 y 40 años
- 21.6 Entre 41 y 45 años
- 21.7 Entre 46 y 50 años
- 21.8 Entre 51 y 55 años
- 21.9 Mas de 55

**22 ¿Dentro de cuál rango de ingreso se ubica?**

- 22.1 De 0 a 300.000 colones
- 22.2 300.001 a 600.000 colones
- 22.3 De 600.001 a 900.000 colones
- 22.4 De 900.001 a 1.200.000 colones
- 22.5 De 1.200.001 a 2.000.000 colones
- 22.6 más de 2.000.001 colones?

**23 ¿ Le gustaría pertenecer a una red social exclusiva de atletas, donde exista un perfil con su rendimiento deportivo**

- 23.1 Sí
- 23.2 No

**24 Sexo:**

- 24.1 Femenino
- 24.2 Masculino

**25 Estado civil**

- 25.1 Soltero
- 25.2 Casado
- 25.3 Divorciado
- 25.4 Unión libre
- 25.5 Otro\_\_\_\_\_

**26 Indique su grado académico**

- 26.1 Primaria completa
- 26.2 Secundaria completa
- 26.3 Grado universitario completo
- 26.4 Posgrado universitario completo

**27 Provincia de residencia:**

- 27.1 San José
- 27.2 Cartago
- 27.3 Alajuela
- 27.4 Limón
- 27.5 Puntarenas
- 27.6 Heredia
- 27.7 Guanacaste



### Anexo 3.2 Comparativo de observación

	Newton	Multireto	Unlimited
Tipo de evento			
Costo de inscripción			
Facilidad de pago			
Paquete de competición			
Día previo charla técnica			
Meta			
Organización			
Asistencia			
Marcación de la ruta			
Zona de transición			
Servicios agregados			
Servicio posventa			